

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA
Curso de Administração – CADM

**MODELAGEM DE PROCESSOS EM UMA PEQUENA EMPRESA: Um
estudo de caso na empresa EternalNet**

ALINE CRISTINA SILVA DE SOUZA

João Pessoa
Outubro 2018

ALINE CRISTINA SILVA DE SOUZA

**MODELAGEM DE PROCESSOS EM UMA PEQUENA EMPRESA: Um
estudo de caso na empresa EternalNet**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos
requisitos necessários à obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade
Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Kátia Virgínia Ayres

João Pessoa
Outubro 2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S729m Souza, Aline Cristina Silva de.

MODELAGEM DE PROCESSOS EM UMA PEQUENA EMPRESA: Um estudo de caso na empresa EternalNet / Aline Cristina Silva de Souza. - João Pessoa, 2018.
84 f. : il.

Orientação: Kátia Virginia Ayres.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. O&M. Padronização. Mapeamento de Processos. POP. I. Ayres, Kátia Virginia. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

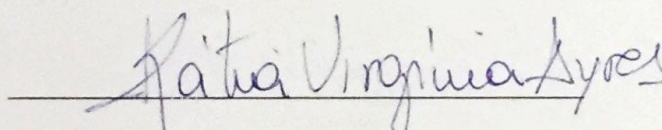
Aluno: Aline Cristina silva de Souza

Trabalho: MODELAGEM DE PROCESSOS EM UMA PEQUENA EMPRESA: Um estudo de caso na empresa EternalNet

Área da pesquisa: Organização e Métodos

Data de aprovação: 22/10/20018

Banca examinadora



Kátia Virgínia Ayres
Orientadora

Célia Cristina Zago
Examinadora

Dedico este à minha mãe, por seu exemplo de força e dedicação, por seu apoio e amor incondicional e por sempre acreditar e me incentivar a buscar sempre fazer o melhor de mim. Ao meu pai, por sua força, garra e exemplo de que quando se quer, a gente dá nosso jeito. E ao meu filho, Gabriel, por quem me dedico e procuro ser sempre uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por todas as oportunidades de crescimento que coloca em minha vida e por todo seu amor. Toda jornada tem seus momentos de luta e de glória, cabe a nós reconhecer ensinamentos em cada dificuldade e sair fortalecido de cada embate, pois na vida nada é em vão.

À querida professora Kátia Ayres, por sua dedicação, paciência e pela paixão demonstrada ao dedicar-se a arte de encantar com seus conhecimentos, despertando em nós a vontade de aprender sempre mais e fazer sempre o melhor.

À empresa EternNet e seus proprietários Antonio de Pádua e Josenilton Cirne Ramalho filho, que acreditaram em mim e me proporcionaram crescimento profissional e agora acadêmico, abrindo suas portas para receber-me mais uma vez.

À Jean Cleuber, por sempre acreditar em mim e não me deixar cair nos momentos de fraqueza, “quando você pensa que acabou, ainda tem mais 30% de força guardada”. E a toda minha família e amigos que direta ou indiretamente me ajudaram nessa jornada.

“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei. Não fosse por elas, eu não teria saído do lugar... As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito. “

(Chico Xavier)

SOUZA, Aline Cristina Silva de. **MODELAGEM DE PROCESSOS EM UMA PEQUENA EMPRESA: Um estudo de caso na empresa EternalNet.** Monografia (Bacharelado em Administração). 83f. Orientador: Dr.^a Kátia Virgínia Ayres. João Pessoa: UFPB/CADM, 2018.

RESUMO

Num mercado cada vez mais globalizado e acirrado, por vezes as micro e pequenas empresas têm como seus concorrentes diretos as grandes empresas líderes de seus segmentos. É natural que os clientes acabem as comparando e esperando das pequenas empresas comportamento ao menos semelhante às grandes. Para então ganhar espaço no mercado, as micro e pequenas empresas se empenham cada vez mais em melhorar seus serviços oferecidos, nessa busca por aprimoramento algumas dessas empresas vêm em seus processos o caminho para seu desenvolvimento. A padronização possibilita a melhoria dos processos, maior eficiência e aumento da qualidade. A partir desses entendimentos o presente trabalho tem como objetivo demonstrar como a padronização de processos pode auxiliar a gestão da pequena empresa. Realizado na EternalNet, um provedor de internet da cidade de João Pessoa, foi proposto a identificação e mapeamento dos processos-chave, para então realizar sua análise crítica e propor sugestões de melhorias, além da elaboração de procedimentos operacionais padrão, POP. Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo se classifica como estudo de caso, tendo ainda pesquisa bibliográfica e documental, possuindo como natureza aplicada a abordagem qualitativa. Seus dados foram coletados através da técnica de observação, pelo acompanhamento da rotina de trabalho da empresa. A partir da modelagem dos processos foram elaborados fluxogramas, desenhados com a linguagem BPMN e com auxílio do software Bizagi. Após essa etapa, foram apresentadas sugestões de melhorias para cada um dos processos estudados. Esses processos foram ainda documentados através da criação de seu Procedimento Operacional Padrão, POP. Entende-se, a partir dos resultados, a importância que a padronização de processos pode ter mesmo em pequenas empresas, auxiliando a gestão e trazendo diferencial competitivo. E que seu planejamento, controle, correção e melhoria constantes auxiliam a empresa no alcance de seu objetivo de negócio.

Palavras-chave: O&M. Padronização. Mapeamento de Processos. POP. Pequenas empresas.

ABSTRACT

In a market increasingly globalized and fierce, sometimes micro and small companies have as their direct competitors the leading companies in their segments. And it is natural for customers to end up comparing and expecting small business behavior at least similar to big ones. In order to gain space in the market, micro and small companies are increasingly committed to improving their services offered, in this search for improvement some of these companies come in their processes the way to their development. Standardization enables process improvement, increased efficiency and increased quality. From these understandings the present work aims to demonstrate how the standardization of processes can help the management of the small company. EternalNet, an internet provider from the city of João Pessoa, was proposed to identify and map the key processes, to perform its critical analysis and propose suggestions for improvements, in addition to the elaboration of standard operating procedures, POP. As for the technical procedures, the study is classified as a case study, with bibliographical and documentary research, having as a applied nature the qualitative approach. Their data were collected through the technique of observation, by monitoring the routine work of the company. From the process modeling, flowcharts were developed, designed with the BPMN language and with the help of Bizagi software. After this step, suggestions for improvement were presented for each of the processes studied. These processes were further documented through the creation of their Standard Operational Procedure, POP. It is understood, from the results, the importance that the standardization of processes can have even in small companies, helping the management and bringing competitive differential. And your constant planning, control, correction and improvement helps the company achieve its business objective.

Keywords: O&M. Standardization. Process Mapping. POP. Small business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de modelagem de processo BPMN.....	24
Figura 2 – Funcionograma da EternalNet	34
Figura 3 – Representação gráfica do Macroprocessos atual da EternalNet	36
Figura 4 – Representação gráfica do Macroprocesso remodelado da EternalNet	37
Figura 5 – Representação gráfica do processo Pré-venda.....	39
Figura 6 – Representação gráfica do processo Pré-venda remodelado.....	40
Figura 7 – Representação gráfica do processo Venda	41
Figura 8 – Representação gráfica do processo Venda remodelado	42
Figura 9 – Representação gráfica do processo Instalação.....	43
Figura 10 – Representação gráfica do processo Instalação remodelado.....	44
Figura 11 – Representação gráfica do processo Pós-venda	45
Figura 12 – Representação gráfica do processo Pós-venda remodelado	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E OS MÉTODOS.....	15
2.2 PROCESSOS	16
2.2.1 Tipos de Processo.....	17
2.2.2 Processos Chave Ou Crítico	18
2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	19
2.4 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS PROCESSOS	20
2.5 ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS.....	22
2.6 MODELAGEM DE PROCESSOS.....	22
2.7 GERENCIAMENTO DA ROTINA	24
2.7.1 Funcionograma	25
2.7.2 Padronização dos Processos	26
2.7.3 Procedimento Operacional Padrão (POP)	26
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA	29
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	30
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
4.1 FUNCIONOGRAMA.....	33
4.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	35
4.2.1 Macroprocesso.....	36
4.2.2 Macroprocesso remodelado.....	36
4.3 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS-CHAVE.....	37
4.4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS.....	38
4.4.1 O Processo de Pré-venda.....	38
4.4.1.2 O Processo de Pré-venda remodelado	39
4.4.2 O Processo de Venda.....	40
4.4.2.1 O Processo de Venda remodelado	41
4.4.3 O Processo de Instalação	42

4.4.3.1 O Processo de Instalação remodelado	43
4.4.4 O Processo de Pós-venda	44
4.4.4.1 O Processo de Pós-venda remodelado	45
4.5 ELABORAÇÃO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA OS PROCESSOS	46
4.5.1 POP – EternalNet – Processo Pré-venda	47
4.5.2 POP – EternalNet – Processo Venda	51
4.5.3 POP – EternalNet – Processo Instalação	55
4.5.4 POP – EternalNet – Processo Pós-venda	59
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
5.1 CONCLUSÃO SOBRE O ESTUDO	63
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA	64
5.3 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS	65
APÊNDICES	69

1. INTRODUÇÃO

O rápido avanço da tecnologia aplicada a aparelhos como smartphones e computadores tem facilitado, popularizado e barateado o acesso a equipamentos desse tipo, mas a busca por esses aparelhos provavelmente não seria tão grande se eles não contassem com o acesso à internet.

Acelerando o processo de globalização e marco na evolução das comunicações, a internet vem tomando o lugar de outros meios de comunicação. Os hábitos dos consumidores mudaram, e eles buscam cada vez mais uma internet mais rápida, seja para fins comerciais, educacionais ou de entretenimento, como para assistir a seus filmes e séries.

Segundo dados de 2018 da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2018a), cerca de 40% dos lares brasileiros contam com serviço de banda larga fixa. Mercado esse representado em grande parcela por provedores regionais, de pequeno e médio porte. Esses pequenos provedores ganham cada vez mais mercado, voltando suas atividades principalmente a locais onde as grandes empresas não demonstram grande interesse, mas não se limitando à essas regiões.

Em outras situações atuam também acirrando a competição nos grandes centros. Uma empresa de consultoria que atua no ramo das Telecomunicações, a Teleco (2017), fez um estudo em que apresenta em seus dados que, no primeiro trimestre de 2017 essas empresas juntas foram responsáveis por 77% dos novos acessos de banda larga no Brasil, assumindo a liderança em participação de mercado nos municípios do país onde não existe uma infraestrutura de banda larga de alta velocidade, o chamado Grupo B.

Esse grupo era formado em julho/17, por 95,4% dos municípios brasileiros, onde moravam 50,7% da população e estavam 23,7% dos acessos banda larga fixa do Brasil. Já o Grupo A é composto por 4,5% dos municípios brasileiros, onde vivem 49,3% da população e concentram 77,3% dos acessos banda larga fixa do país.

Quando comparado a 2016, no ano passado a Paraíba foi o Estado que registrou o maior crescimento percentual com a entrada de 79,74 mil novos contratos de banda larga, o que significa um aumento de 31,11% (ANATEL, 2018b). E parte desse crescimento vem das micro e pequenas empresas.

As empresas de pequeno porte movimentam a economia e promovem o desenvolvimento local. Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018) apontam que elas são responsáveis por 27% do PIB, sendo que no setor de

serviços a participação é de 36,6%. Representam também 52% dos empregos com carteira assinada e 98,5% dos empreendimentos brasileiros. Mesmo assim, estima-se que 60% delas encerrem suas atividades antes dos cinco anos de vida. Uma pesquisa aplicada em empresas que tinham de um a cinco anos de atividades apontou que dentre as áreas responsáveis pelas principais causas de fechamento estão o planejamento prévio, a gestão empresarial e comportamento empreendedor. As empresas que costumam, com frequência, aperfeiçoar produtos e serviços, estar atualizadas com respeito às tecnologias do setor, inovar em processos e procedimentos e investir em capacitação, tendem a sobreviver mais no mercado.

Sabe-se que o administrador deve ter uma visão ampla do negócio, mas concentrar todas as decisões em si pode gerar sobrecarga. Processos bem definidos e amplamente divulgados dentro da empresa auxiliam no controle das tarefas, deixando mais tempo para o planejamento. Nas empresas de prestação de serviço os processos são ainda mais fundamentais, visto a distância das atividades da tangibilidade.

Com o mapeamento é possível identificar mais claramente as melhorias que podem vir a ser implementadas, gerindo-o com maior eficiência e eficácia. Do mapeamento dos processos chega-se aos processos-chave, que são aqueles que geram maior impacto para o cliente externo e representam o maior custo para a empresa. Pode-se então compreender melhor as atividades envolvidas no processo e buscar sua melhoria.

Observou-se como excelente objeto de pesquisa uma empresa que atua num segmento tão dinâmico e inovador, e mesmo sem seus processos definidos documentalmente e gerida de forma quase que intuitiva, permanece no mercado já há mais de 10 anos, ultrapassando bem o tempo médio de vida das empresas de pequeno porte e com boas perspectivas para o futuro.

A empresa a ser apresentada, EternalNet provedor de internet, apesar do sucesso no desempenho, pode ser considerada muito "personalizada" na figura do dono, que detém os principais conhecimentos técnicos e dita a maneira como as atividades serão executadas.

As contribuições deste trabalho estendem-se não só ao autor da obra, como aplicação prática e preparação para o mercado, mas a empresa, aproximando-a das teorias e da ciência aplicada, e também aos seus funcionários, ampliando suas visões e engajando-os no crescimento e aperfeiçoamento da empresa.

O presente estudo busca aproximar o que é estudado na academia com sua aplicação prática numa situação real, procurando também estreitar os laços dos estudos científicos em administração com as empresas de pequeno porte, apresentado a elas que os conceitos teóricos são aplicáveis também ao seu modelo de gestão. Trazendo como problemática a ser

avaliada a questão: Como a padronização de processos pode auxiliar a gestão da pequena empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor, através da modelagem, melhorias nos processos de uma pequena empresa provedora de internet de João Pessoa - PB

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar o macrofluxograma, definindo processos-chave
- Mapear os processos-chave
- Realizar análise crítica desses processos, apontando sugestões de melhoria
- Padronizar os processos-chave

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS ORGANIZAÇÕES E OS MÉTODOS

As Organizações podem ser consideradas tão antigas quanto a própria civilização humana. Desde sempre as pessoas se organizam em pro de um objetivo comum, quando os esforços individuais já não se fazem suficientes para o alcance de um objetivo que é comum àqueles que resolvem agrupar-se. De acordo com Oliveira (2013, p. 63), “Organização da empresa é definida como ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

Chiavenatto (2014) afirma ainda que uma das razões que explicam a enorme variedade e densidade de organizações no mundo atual é o fato de que a organização é o mais eficiente meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Segundo o mesmo autor, as pessoas conjugam seus esforços por perceberem que devido às suas limitações, juntos conseguem mais fácil e rapidamente atingir seus objetivos. Explica ainda que existem três razões fundamentais para a existência das organizações:

- 1 Razões sociais: Necessidade de agregação
- 2 Razões materiais: Juntos são mais eficientes, rápidos e acumulam maior conhecimento
- 3 Efeito sinérgico: As organizações produzem efeito multiplicador, onde o todo é maior que a soma das partes.

Cury (2017, p. 99) cita algumas dessas definições e acrescenta, na sua perspectiva de sistemas, que "a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar". Seguindo o que é discutido por Cury, vale salientar os aspectos informais das organizações, visto as definições só abordam os aspectos formais. É sob aspectos informais que muitas vezes acontecem as alianças e as subdivisões dos grupos. Grupos esses que podem estar ligados por questões de proximidade física, étnicas, sociais ou outras. E são responsáveis por questões de comunicação e manutenção da coesão grupal e do sentimento de pertencimento. Suas interferências não devem ser descartadas nem ao menos menosprezadas.

As Organizações, como todos os sistemas sociais, influenciam e são influenciadas pelos sistemas sociais. Os *outputs* gerados pela Organização são depositados no Sistema em que estão instaladas, e desse retira o que será reinjetado em seus *inputs*. A Organização deve absorver do meio externo mais recursos do que utiliza internamente, e devolver a esse algo de

significativo valor. Elas são partes de um sistema aberto, podendo ser vistas como sistemas dentro de sistemas. (CHIAVENATO, 2014)

No dicionário, organização pode ser conceituado quanto ao ato de estruturar, por ordem. Formação estrutural daquilo que compõe um ser vivo ou do que constitui um sistema; arrumação, deriva de organizar (DICIO, 2018). Nesse sentido refere-se quanto a estrutura da empresa, sua modelagem, seus departamentos, suas ligações, etc.

Os métodos referem-se a maneira como as atividades serão executadas, buscando apontar um melhor caminho para alcance dos objetivos, de maneira a otimizar a utilização de seus recursos e obter melhoria contínua de sua qualidade e produtividade.

Cury (2017, p. 105) diz que "A função de O & M, assim, tem como objetivo final a renovação organizacional, por meio da manipulação da empresa como um sistema social, aberto, em permanente sintonia com as demandas de seu ambiente, externo e/ou interno".

Chiavenato (2010, p.6) aponta que "Sua finalidade é estruturar, organizar, arranjar, integrar e coordenar as atividades a serem realizadas pela organização ou pela empresa. Constitui o meio pelo qual se coloca ordem e arranjo dentro da empresa a fim de facilitar o trabalho dos órgãos e pessoas envolvidos". Uma metodologia bem aplicada pode reduzir custos, agregar valor e assegurar competitividade.

Referido autor coloca ainda que o estudo de Métodos não é algo novo, citando que ainda na administração científica Taylor (1856- 1915), com seus estudos sobre tempos e movimentos e a luta para eliminar os desperdícios, já vislumbrava uma organização racional do trabalho. (CHIAVENATO, 2010, p.9)

O caminho que um processo deve seguir para atingir o resultado que se espera está relacionado ao método empregado, "Enquanto método de produção define a técnica pela qual se produz algo, processo define a forma pela qual essa técnica é empregada" (CRUZ, 2013, p.132).

2.2 PROCESSOS

Um processo empresarial segue uma ordem de atividades, tem delimitado seu tempo, espaço, entradas e saídas e o objetivo essencial de produzir ao menos um produto. Envolvem ainda custos, qualidade de produção e satisfação do cliente (CHIAVENATO, 2010).

Ainda segundo Chiavenato (2010, p. 167) "Um processo é um conjunto de atividades estruturadas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado".

Cruz (2013, p. 131) coloca que "Processo de Negócio é o conjunto de atividades, cadeia de eventos, que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor através de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues, e de- vem atender, aos clientes". Esse cliente do processo pode ser externo ou interno.

Quando bem estruturado, o processo pode ser avaliado sob diferentes aspectos, que podem servir para definir melhorias. Quando um processo é muito complexo, produz mais de um produto, requer grande número de atividades ou está disperso em várias áreas organizacionais ou geográficas, ele pode ser dividido em subprocessos.

2.2.1 Tipos de Processo

Podem ser encontradas diferentes nomenclaturas para a classificação dos processos, porém aqui serão usados os conceitos usados pela *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) do Brasil. Segundo o Guia BPM CBOK (2013), os processos podem ser classificados como: **processos de gerenciamento, processos de suporte e processos primários**, que interagem e se relacionam uns com os outros.

Processos de Gerenciamento

Facilitam a execução do processo primário, coordenando os recursos e meios necessários. Utilizam-se de meio de monitoramento e controle das atividades, visando o atingimento das metas de maneira eficiente e eficaz e de acordo com os objetivos, mas não agregam valor diretamente para os clientes. Podem estar ligados a áreas funcionais ou serem interfuncionais (ABPMP, 2013)

Processos de Suporte

Ajudam ou facilitam a execução dos processos primários ou ainda de outros processos de suporte ou processos de gerenciamento. Não são responsáveis pela entrega direta do valor ao cliente, mas pelo gerenciamento dos recursos solicitados pelo processo primário, sendo,

pois, fundamentais e estratégicos. Os processos de suporte entregam valor para outros processos, sendo essa a diferença principal entre eles e os processos primários, que entregam valor ao cliente final. (ABPMP, 2013)

Pradella, Furtado e Kipper (2016, p. 11) ainda colocam que “Processos de suporte podem ser críticos e estratégicos para as organizações, na medida em que permitem à organização efetivamente executar os processos primários”.

Processos Primários

São os mais importantes, pois afetam diretamente os clientes externos, construindo sua percepção de valor. Chamados de processos de ponta, representam as atividades essenciais que a organização representa. “Frequentemente referenciados como processos essenciais, ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão”. (ABPMP, 2013, p.36)

A ABPMP (2013, p.36) complementa ainda que somente as atividades que influenciam diretamente a experiência do consumo são parte do processo primário, as que não tem impacto ou influência direta podem ser consideradas como parte de processos de suporte.

2.2.2 Processos Chave Ou Crítico

Para a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2018) nem sempre os processos críticos são os processos principais da cadeia de valor da organização, a Fundação define que “Os processos críticos podem ser definidos como aqueles com maior importância para o sucesso das organizações. Ou seja, que possuem forte impacto no alcance dos objetivos estratégicos e na satisfação das partes interessadas.”

Machado Jr e Pinheiro (2016) colocam que os processos críticos são aqueles que possuem seus resultados diretamente relacionados ao desempenho do negócio. E que devem ser selecionados de acordo com a seu efeito sobre a organização, considerando:

- Processos que impactam prioritariamente os resultados operacionais.
- Processos críticos para a implementação da estratégia organizacional.
- Processos que impactam nas interações ou nas interfaces de outros processos prioritários, estrangulando ou limitando resultados.

Ou, sobre outro enfoque, a importância no que é entregue ao cliente, a importância para a existência da organização ou pela sua complexidade e consumo de recursos.

Valle e Oliveira (2013, p. 25) apresentam definições distintas para processos chave e processo críticos, sendo elas: “Os processos chave são aqueles que apresentam alto custo para a organização e alto impacto para os clientes externos”, e “Os críticos são aqueles que têm relação direta com a estratégia de negócio da sua empresa. São os que estão diretamente alinhados com a estratégia de negócio”.

Para auxiliar na identificação desses processos os mesmos autores indicam fazer um levantamento dos custos dos processos primários, que pode ser obtido consultando a contabilidade, por exemplo. Em seguida, passa-se a identificar os processos de maior impacto nos clientes. Essa etapa conta com a colaboração dos responsáveis pelo processo. A tarefa então é relacionar os processos apontados, ordenando-os correlacionando custo/impacto, do maior para o menor.

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Cruz (2015) coloca mapeamento de processos como sinônimo de documentação de processos. O ato de documentar, tirar o processo da informalidade do conhecimento, deve preceder os projetos de mudança, melhoria e gerenciamento dos processos. Conhecendo suas etapas, seus problemas e seu desempenho. Deve-se criar um documento que agrupe todas as informações relativas a execução do processo, desde as entradas, as etapas de produção do bem ou serviço, até as saídas, quer aja documentos anteriores que descrevam sua execução ou não.

Alguns instrumentos utilizados no levantamento das informações são: a entrevista, os formulários de coleta de dados e a observação direta da atividade sendo executada. Gerando também fontes de dados para pesquisas e consultas futuras. Cruz (2013) complementa que, independente da metodologia escolhida para o mapeamento e documentação, ela deve responder: Como se constrói um processo? De onde vem os dados e informações que formam o conhecimento sobre um processo? Como acessar as fontes que guardam dados, informações e conhecimentos sobre os processos de negócio?

Dentre os benefícios que podem ser gerados com o mapeamento os processos, o Programa Paraibano de Qualidade (PPQ, 2018) destaca:

- Identificação dos gargalos;

- Padronização dos Processos;
- Formalização do conhecimento;
- Otimização e aumento da produção;
- Melhoria da qualidade do produto ou serviço.

O conjunto de informações levantadas e organizadas na documentação serviram de base para que a empresa possa reavaliar suas atividades, pensando na otimização de seu desempenho. O fluxograma faz parte da documentação do processo, representando mais claramente os envolvidos no processo e a sequência de suas atividades, auxiliando assim na análise de oportunidades de melhorias do processo.

A partir do mapeamento é criado um padrão de qualidade que será mantido independente de quem executa a tarefa, conforme afirma o PPQ (2018).

2.4 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS PROCESSOS

Fluxograma

Harrington (1993, p.103) define Fluxograma como “um método para descrever graficamente um processo, apresentando suas atividades e sequências de processos”. Contribuindo para se entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre seus elementos, possibilitando a identificação de áreas a serem aperfeiçoadas e facilitando a comunicação entre as áreas problemáticas, em função de sua capacidade de esclarecer processos complexos.

Machado Jr. e Pinheiro (2016, p.14) colocam que “O fluxograma é uma representação gráfica de uma série de atividades que descrevem um processo e tem por finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de identificar os desvios”. Ele permite uma visão global de todo o processo analisado, na qual os integrantes de cada atividade passam a ver-se como componentes do processo e não como uma atividade isolada.

Para Oliveira (2013, p. 264) "Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo". Procurando demonstrar o modo pelo qual a tarefa é realmente feita e não só como foi prescrita. Sua fácil leitura e entendimento possibilita rápidas reavaliações e adaptações.

Seguindo o mesmo pensamento e indo ainda mais além, Cury (2017, p.314) afirma que “o gráfico de processamento, por excelência, para trabalhos de análise administrativa é o fluxograma, um gráfico universal que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”.

Oliveira (2013) acrescenta que o fluxograma deve basicamente responder as seguintes questões: O que é feito? Para que serve essa fase? Por que essa fase é necessária? Onde essa fase deve ser feita? Quando essa fase deve ser feita? Quem deve executar a fase? E Como a fase está sendo executada?

Chiavenato (2013, p. 199) apresenta três tipos de fluxogramas:

- Fluxograma vertical: Também denominado gráfico de análise do processo. É impresso em um formulário padronizado e pode ser preenchido com muita facilidade e rapidez.
- Fluxograma horizontal: Utiliza os mesmos símbolos e convenções do fluxograma vertical. A diferença para o fluxograma vertical seria apenas o sentido em que se desloca.
- Fluxograma de blocos: Representa a rotina por meio de uma sequência de blocos, cada qual com um significado e encadeados entre si. Utiliza uma simbologia muito mais rica e variada que os fluxogramas anteriores e não se restringe a linhas e colunas preestabelecidas no gráfico.

Cruz (2013, p. 122-125) cita ainda mais dois tipos de fluxogramas:

- Fluxogramas simples: Cada operação deve ser numerada de forma sequencial a fim de possibilitar a identificação de cada uma delas numa lista que acompanhe o fluxograma com explicações.
- Fluxogramas sintéticos: Serve para representar genericamente um processo, um conjunto de atividades ou parte de um conjunto maior, de forma sintética, não há títulos, cargos, localização da atividade, nada a não ser a informação genéricas sobre o que cada atividade faz.

ABPMP (2013, p.82) ressalta que a notação para o mapeamento de fluxo mais comum foi aprovada como um padrão ANSI (American National Standards Institute) em 1970 para representar os fluxos de sistemas, e são baseados em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões e outros elementos do processo.

2.5 ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

A análise de processos busca identificar se as atividades desempenhadas dentro da empresa estão cumprindo seus objetivos de maneira eficaz e eficiente. As medidas de eficácia estão ligadas ao alcance de propósitos e suprimento de necessidades dos clientes e da empresa. Já os critérios de eficiência são medidos pelo custo empenhado e o retorno adquirido.

Essa análise serve de base para os desenhos e fundamenta as necessidades de redesenho dos processos. Ela pode ser o resultado de um processo de monitoramento contínuo na empresa ou ser desencadeada por algum evento específico, como a revisão do planejamento estratégico, o surgimento de novas tecnologias ou identificação de redução do desempenho esperado, como cita Pradella, Furtado e Kipper (2016).

Buscando avaliar a necessidade real de cada atividade existente no processo como a necessidade de inclusão de novas atividades ou junção de algumas delas, procura também identificar as necessidades de melhoria do processo.

Após análise do modelo atual, pode-se avaliar uma possível implementação de um plano de melhoria. Na seleção dos processos aos quais vai se dedicar, deve-se procurar centrar-se primeiramente naqueles que apresentam melhores oportunidades de resultado, de acordo com o critério escolhido. O objetivo da melhoria pode estar ligado a eficiência dos custos, a simplificação das atividades, ou ainda mais profundamente a recriação de seus processos.

É importante que se tenha definidas as medidas de desempenho, para que se possa acompanhar a sua evolução. Três medidas básicas são citadas por Valle e Oliveira (2013): **eficiência, eficácia e adaptabilidade**.

Para que se possa definir as melhorias que se deseja implantar, deve-se observar quais requisitos serão realmente relevantes para os clientes, para então determinar o nível que se pretende atingir. A partir daí um novo fluxograma deve ser desenhado para melhor visualização das inferências a ser implantadas (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

2.6 MODELAGEM DE PROCESSOS

Após a análise feita no mapeamento de processos, podem-se criar sugestões para soluções de problemas e sugestões para melhoria do desempenho, essas sugestões servirão de

base para a modelagem, que pode ser utilizada também para a construção de processos novos, não só os já existentes. (CRUZ, 2015)

Segundo Valle e Oliveira (2013, p.39), “a modelagem visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento”. Busca certificar-se que seu funcionamento atenderá aos requisitos globais estabelecidos, como qualidade, performance, custo, durabilidade etc. ‘Isso viabiliza a consolidação do conhecimento e a formulação de mudanças estruturadas de forma a garantir o cumprimento da missão organizacional e o atendimento das estratégias empresariais necessárias ao sucesso em seu ramo de atuação’. (VALLE; OLIVEIRA 2013, p.39)

Podendo ser utilizada em processos primário, de suporte ou de gerenciamento, trata-se de um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócios existentes ou propostos. Seu grau de detalhamento e o tipo a ser utilizado pode variar de acordo com o que se espera responder desde o início de sua criação. (ABPMP, 2013)

A modelagem deve atingir os objetivos de entendimento, aprendizado, documentação e melhoria. Usa diagramas para a representação lógica da estrutura e funcionalidade do negócio, mostrando a relação entre seus processos, subprocessos e atividades. Desse modelo poderão ser sugeridos ajustes, visando a correção de conflitos ou visando certificar o atendimento de seus objetivos (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

A partir do levantamento das informações a serem modeladas e com apoio de ferramentas de notação, é gerando um modelo de fluxo de como as atividades são realizadas, desde seu início até alcançar o objetivo do processo.

A ABPMP (2013) cita que entre as notações de modelagem mais comuns podemos encontrar: Fluxograma, EPC (*Event Process Chain*), UML (*Unified Modeling Language*), IDEF (*Integrated Definition language*) e *Value Stream Mapping* e a BPMN, que será utilizada na modelagem dos processos deste trabalho.

O *Business Process Model and Notation* – BPMN, surge com a finalidade de criar uma linguagem única e padrão para a modelagem de processos de negócio, possui um único modelo de diagrama, chamado de Diagrama de Processos de Negócio (DPN), suficiente para o desenho dos mais diversos tipos de modelagem de processos. Bastante rica na oferta de elementos de modelagem, mas ao mesmo tempo de simples utilização e compreensão, é focado apenas em processos, e tornou-se uma das técnicas mais amplamente aceitas (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

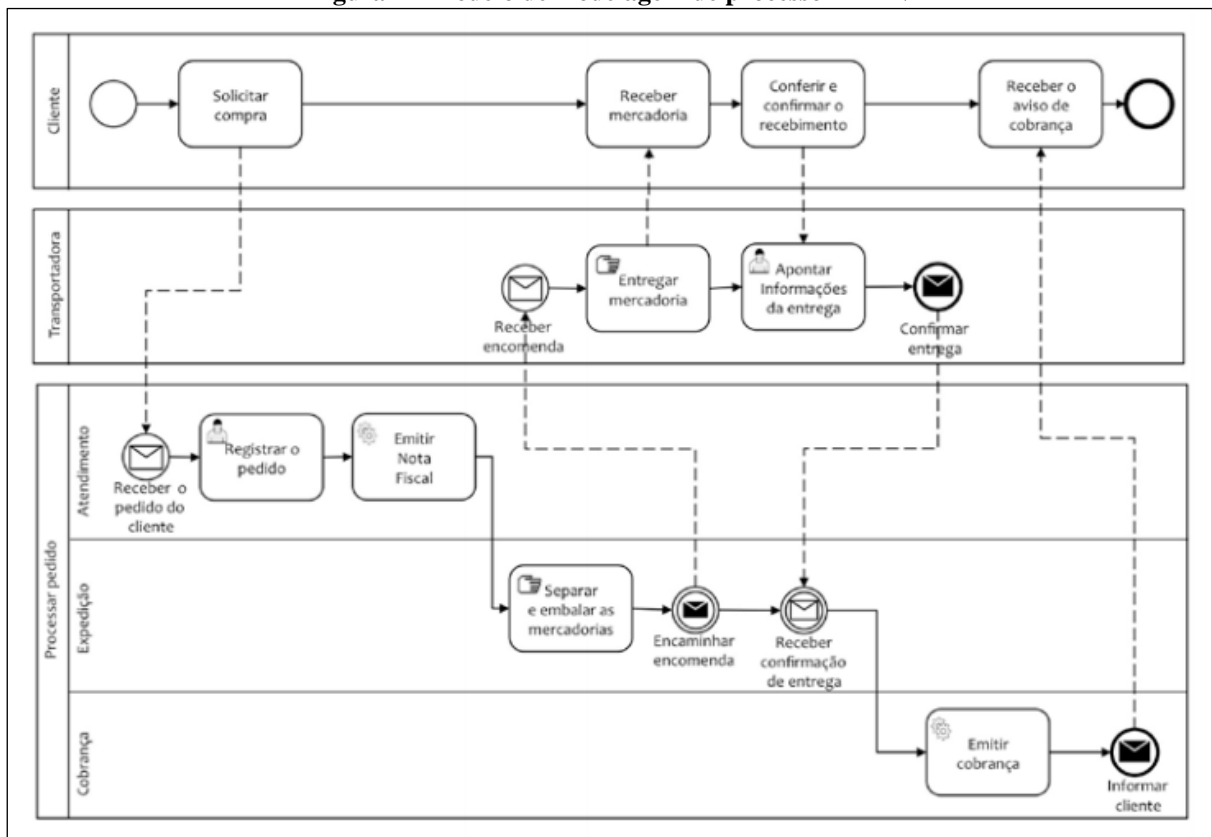
Os tipos de elementos que representam o comportamento do processo são:

- Objetos de fluxo (atividades, eventos, gateways)

- Objetos de conexão (Fluxo de sequência, fluxo de mensagens, Associação)
- Swim lanes (piscinas, raias)
- Artefatos
- Objetos de dados (saída, entrada)

A figura 1 representa um exemplo de utilização do BPMN:

Figura 1 - Modelo de modelagem de processo BPMN



Fonte: ABPMP, 2013.

Alguns desses elementos estão apresentados no Apêndice A.

O Bizagi Modeler é um software gratuito de notação e modelagem de processos de negócio (BPMN), com ferramentas totalmente baseadas em notação BPMN. Utiliza ferramentas intuitivas e com legendas explicativas. Esse software dará apoio na etapa de modelagem dos processos que serão aqui estudados.

2.7 GERENCIAMENTO DA ROTINA

De acordo com o dicionário, rotina é a sequência dos procedimentos, dos costumes habituais. Ou ainda o modo como se realiza alguma coisa, sempre da mesma forma (DICIO, 2018). Dentro da empresa, o gerenciamento da rotina está ligado as ações e verificações destinadas a fazer com que as rotinas que compõem os processos se mantenham adequadamente em funcionamento, mantendo-as sobre controle e buscando sua melhoria contínua. Visa ainda avaliar anomalias e evitar retrabalhos.

É importante que as pessoas envolvidas nas tarefas de rotina participem do processo de planejamento das ações a serem executadas, e que estejam cientes de suas responsabilidades. Auxiliando inclusive na resolução de problemas. O comprometimento deve estar presente em todas as instancias da Organização.

Rotinas bem organizadas, características de produtos e/ou serviços bem definidas e estabelecimento de sistemas de padronização dos processos auxiliam no gerenciamento. (SCHMIDT; PEDROZO, 2004; ABREU; LOCK, 2009)

2.7.1 Funcionograma

Um instrumento bastante relevante para a caracterização e entendimento dos processos de negócio é o funcionograma, ele auxilia no entendimento da estrutura que suporta os processos. Segundo Cury (2017, p. 200) “o funcionograma é um gráfico de organização, de uso restrito aos respectivos órgãos adotantes, tendo como finalidade principal o detalhamento das atividades/tarefas que compõe uma função da qual se originou um órgão no organograma”. O autor coloca ainda que “o funcionograma pode ter múltiplas utilidades, inclusive para processos de racionalização, análise da distribuição do trabalho, padronização de atividades e fluxos, estudos de *layout* etc.” (2017, p. 200).

Pode-se ainda acrescentar, segundo Chinelato (2011, p. 110) que a finalidade do funcionograma é dar em detalhes o posicionamento e atribuições dos órgãos, reforçando ainda que “Esse detalhamento torna claras não só as atividades que justificam a existência do órgão como também a interligação dos setores que o compõem”.

Cruz (2015, p. 230) orienta que para a construção do funcionograma inicie-se listando todas as atividades documentadas para então analisar e documentar a área responsável por cada uma das atividades, iniciando pela base estrutural que suporta o processo e partindo para as que estejam abaixo dessa.

2.7.2 Padronização dos Processos

A padronização dos processos visa garantir que eles serão executados sempre da mesma maneira. Conforme frisa Ribeiro (2018, p.6) “a padronização permite que o produto ou serviço seja replicado da mesma forma e com as mesmas características independente do executor”. Os padrões estabelecidos devem ser bem definidos, bem documentados e amplamente divulgados. Contudo, a padronização não deve ser engessada e inflexível, podendo passar por mudanças sempre que se identifique oportunidades de melhoria.

A padronização é ferramenta fundamental para o controle, pois é preciso que exista referências de comparação do resultado esperado com o alcançado. Ela propicia ainda, aumento da produtividade, manutenção da qualidade e facilidade no aprendizado (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

Muito do que as empresas usam ainda hoje para balizar seus padrões vêm inspirados do Sistema Toyota de Produção, com o aumento da produtividade e eficiência e a redução de desperdícios (MAXIMIANO, 2015).

Visando a manutenção da padronização na execução das tarefas pode-se utilizar de técnicas e documentos que servirão de apoio no planejamento de trabalhos fundamentais e repetitivos, que requerem alto grau de uniformidade visando o alcance da meta padrão.

2.7.3 Procedimento Operacional Padrão (POP)

O procedimento operacional padrão _ POP, é o "procedimento que busca fazer com que um processo, independente da área, possa ser realizado sempre de uma mesma forma, permitindo a verificação de cada uma de suas etapas [...]” (LOUSANA, 2005, apud DAINESI e NUNES, 2007). Observados critérios de uniformidade e detalhamento na elaboração.

Nele estão descritas as etapas para a correta realização de determinada tarefa para o alcance do objetivo, diminuindo a ocorrência de erros e variações e buscando garantir ao usuário que a sempre que for utilizar daquele serviço na empresa as ações tomadas para a execução serão sempre as mesmas, garantindo a qualidade independente do funcionário que o atenda. (VERGANI, 2006)

O conteúdo do POP deverá ser de fácil entendimento e execução das partes envolvidas que tenham participação direta e/ou indireta na qualidade final daquele procedimento,

reforçando a importância da colaboração desses envolvidos no procedimento de elaboração, além de trazer um aspecto psicológico de engajamento e pertencimento. Deve também passar por revisões periódicas, ou sempre que ocorra algo que justifique essa revisão, não engessando os processos e dando espaço para inovação. (DUARTE, 2005)

Segundo Martins (2017), um POP deve conter:

- Nome;
- Objetivo;
- Documentos de referências (manuais, ITs, processos ou outros procedimentos);
- Local de aplicação;
- Siglas (caso houver);
- Descrição das etapas da tarefa e de seus executores e responsáveis;
- Fluxograma;
- Local onde poderá ser encontrado e o nome do responsável pela guarda e atualização do POP;
- Frequência de atualização;
- Forma que será gerado (digital ou físico);
- Gestor (quem elaborou).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2008, p.8) o que diferencia o conhecimento científicos das demais formas de conhecimento seria sua característica de verificabilidade. Para ele, método pode ser definido como o caminho para se chegar a determinado fim, e define método científico como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Apesar de já ter sido objeto de estudo a criação de um único método que pudesse ser aplicável a todos os ramos do conhecimento, passou-se a considerar numa diversidade de métodos, aplicados de acordo com o objeto a ser investigado. (2008, p.8)

As informações apresentadas a seguir visam apresentar os métodos, técnicas e instrumentos utilizados na coleta e análise dos dados utilizados nessa pesquisa. Bem como apresentar o ambiente onde se realizou o estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dentre as formas utilizadas para classificar uma pesquisa, Gil (2008, p.9) propõe separá-las em dois grandes grupos, um que objetiva esclarecer acerca dos procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação, e outro que esclarece sobre os procedimentos técnicos que poderão ser utilizados.

Os métodos de abordagem (ANDRADE, 2010), ou das bases lógicas (GIL, 2008), caracterizam-se por uma abordagem mais ampla, “possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações” (GIL, 2008, p.9). Essa classificação é composta pelo grupo dos métodos: dedutivo, indutivo, hipotético dedutivo, dialético e fenomenológico.

Os métodos que indicam os meios técnicos da investigação, ou, os métodos de procedimento, segundo Andrade (2010, p.121) “tem caráter mais específico, relacionando-se não com o plano geral do trabalho, mas com suas etapas”. Os principais métodos na área das ciências sociais são, segundo Gil (2008): o experimental, o observacional, o comparativo, o estatístico, o clínico e o monográfico.

Buscando alinhar-se aos objetivos da pesquisa, o presente estudo seguiu um método dedutivo através de um estudo de caso, visto procurar gerar conhecimento a partir de princípios reconhecidos como verdadeiros e seu estudo em profundidade num único sujeito.

Fonseca (2002, p.33) coloca que o estudo de caso “visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidades próprias”.

Quanto a sua finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois está entre os objetivos mapear e padronizar processos e identificar possibilidades de melhoria. Segundo Gil (2010, p.25) são “pesquisas voltadas a buscar conhecimento pela aplicação prática numa situação específica”.

Os dados obtidos foram analisados a partir de uma abordagem qualitativa, característica das pesquisas do tipo estudo de caso. Takahashi (p. 36) apresenta como características da abordagem qualitativa seu caráter multimétodo e a abordagem naturalística e interpretativa, “tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem”. Silva e Menezes (2011, p. 20) consideram que interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, e que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados.

O trabalho também apresentou um caráter de pesquisa documental, com a busca de material inerente a organização, e de pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de trabalhos científicos que deram cobertura ao tema, conforme Gil (2008, p.50) “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

A organização apresentada nesse estudo é a EternalNet Provedor de Internet. Situada em Mandacaru, bairro da zona norte de João Pessoa-PB está há 10 anos no segmento de provedores locais de internet, fornecendo seus serviços por meio de sinal que chega ao cliente via rádio ou pelos cabos de fibra ótica.

De propriedade dos irmãos Antonio de Pádua Cirne Ramalho e Josenilton Cirne Ramalho Filho, tendo como gestor principal Antonio de Pádua, iniciou as atividades de provimento de internet de maneira despretensiosa, para atender as necessidades das demais empresas pertencentes aos seus proprietários e suas necessidades pessoais, mas aos poucos, foi agregando parentes e vizinhos à sua rede instalada.

Adaptando-se ao mercado, eles decidiram então encerrar as atividades da Vídeo Locadora que possuíam e, aproveitando-se do conhecimento e interesse na área como também das instalações que eram de sua propriedade, como o prédio sede da empresa e torres de

transmissão, criou então a EternalNet provedor de acesso à internet. Hoje a empresa já soma mais de 1800 clientes e concentra suas operações na zona norte de João Pessoa, mais precisamente nos bairros de Mandacaru, local onde fica a sede da empresa, e bairros vizinhos. Operando devidamente registrados e com todas as licenças necessárias, dentre elas a emitidas pela Anatel, referente ao serviço de comunicação multimídia (SCM), e a licença emitida pela Energisa, referente ao compartilhamento de infraestrutura das redes de distribuição aérea de energia elétrica com as redes de telecomunicações.

A sede da empresa divide espaço com outra empresa também de propriedade dos irmãos, uma Casa lotérica vinculada a Caixa Econômica Federal, e conta com amplo espaço de estacionamento para seus clientes e espaços de guarda de materiais e equipamentos. Conta também com uma frota de 5 (cinco) veículos, sendo 3 (três) do tipo veículo de passeio e 2 (dois) do tipo caminhonete, que são utilizados nos serviços de instalação e manutenção da rede de clientes.

O quadro atual de funcionários é de 18 (dezoito) pessoas, desse total, 8 (oito) trabalham nas atividades externas de instalação e manutenção. No quesito Responsabilidade Social a empresa busca contribuir enquanto agentes do desenvolvimento econômico, e numa postura de compromisso com comunidade, busca contratar pessoal que sejam moradores locais e eventualmente participa com apoio e patrocínio a eventos na comunidade.

A empresa concorre diretamente com 1 (um) provedor local de pequeno porte, a A2 Telecom, e com as grandes empresas de Telecomunicação que operam na Paraíba, como a Oi, Claro, Net, Br27, Tely e Vivo.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Klein (2015, p.38) “Um estudo de caso, ao tentar compreender a complexidade de um fenômeno em seu contexto, deve valer-se sempre de diferentes fontes de coletas de dados[...]”. E, segundo Fonseca (2002, p.34) apresenta uma forte tendência descritiva.

A coleta dos dados deu-se através de entrevistas não estruturada com o gestor e com os funcionários da gerencia técnica, financeiro e atendimento comercial, na empresa e durante o período de coleta de dados. “Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (GIL, 2008, p. 109). Apoiada em um

roteiro, a entrevista deve seguir o tipo semiestruturada, “Segue uma lista de tópicos a serem investigados, mas pode incluir outras perguntas, conforme o andamento da conversa” (KLEIN, 2015, p.38).

Também através da técnica de observação, em que a pesquisadora procurou participar da rotina da organização e observar o fluxo de suas tarefas. As visitas a empresa ocorreram todas as semanas dos meses de agosto e setembro, de duas a três vezes por semana, sempre no turno da manhã. A observação, como técnica de coleta de dados, é imprescindível em todo processo de pesquisa e na fase de coleta de dados o seu papel se torna mais evidente. Podendo assumir pelo menos três modalidades: espontânea, sistemática e participante. A partir da observação da rotina e dos comportamentos presentes no dia-a-dia da organização, os envolvidos nos processos e a maneira como são executados (GIL, 2008, pg.100,101).

O período de observação oficial da pesquisa foi de dois meses (agosto e setembro de 2018), no qual se buscou identificar os reais processos existentes. Porém, a aproximação que a pesquisadora possui com o proprietário e alguns funcionários e o conhecimento prévio que já possuía dos processos existentes, devido ao tempo em que trabalhou na empresa, facilitou a captação de informação no período da pesquisa.

A observação foi complementada com conversas com os funcionários do Financeiro, Atendimento comercial e o gerente técnico, visto não ter sido possível acompanhar na íntegra todas as etapas de todos os processos estudados, isso por não ocorrerem no momento em que a pesquisadora estava presente ou por ocorrerem externamente à empresa, como é o caso do processo de Instalação.

As observações e entrevistas permitiram identificar as tarefas que iam sendo executadas e seus respectivos responsáveis, com esses dados foi possível construir o funcionograma da empresa.

Identificados os processos, foi elaborado um macroprocesso a partir do qual foi possível avaliar, junto aos próprios funcionários, aqueles que geram maior impacto para a empresa e para os seus clientes. Esses processos foram escolhidos como os processos-chave a ser analisados criticamente, representados graficamente, padronizados e serem sugeridas melhorias na sua execução.

Foram feitas anotações à mão e posteriormente repassadas para os softwares Bizagi e Office para a construção dos Funcionograma, fluxogramas e POP 's apresentados nos resultados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

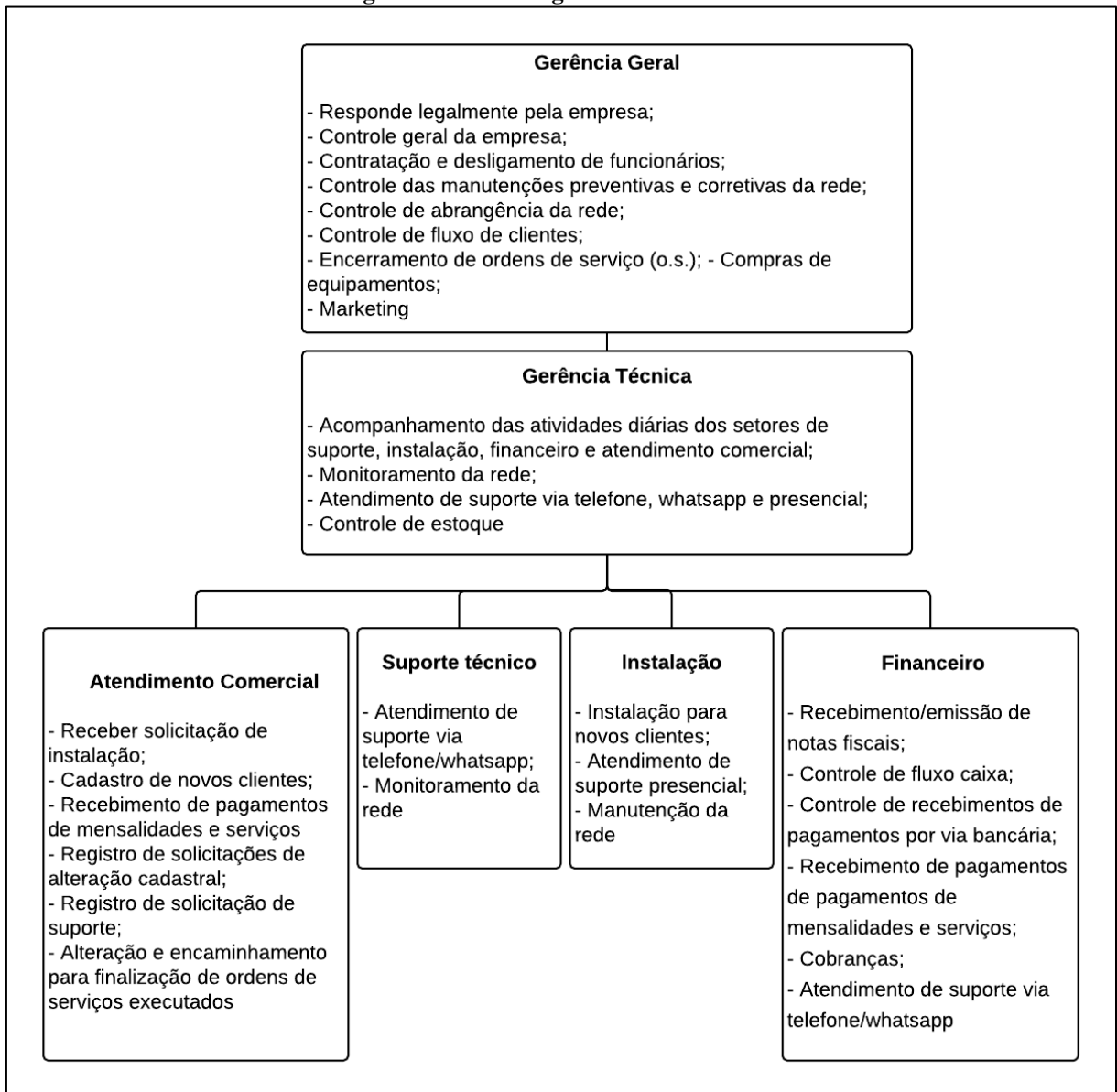
Nesta etapa do trabalho serão apresentadas as contribuições que se pretende efetivamente trazer à organização pesquisada, conforme conhecimento técnico apresentado anteriormente no referencial teórico.

4.1 FUNCIONOGRAMA

Através da técnica de observação iniciou-se uma pesquisa para ter uma ideia geral dos setores, funções e atividades desempenhadas, tendo em vista estas não estarem bem definidas e separadas dentro da empresa. Na prática, a empresa não separa efetivamente os setores e algumas funções são comuns a vários setores. Apenas parte das atividades têm uma pessoa especificamente destinada a executá-las.

Buscando contribuir para a melhoria da estrutura organizacional foi elaborado o funcionograma, caracterizando as funções de cada setor conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Funcionograma da EternalNet



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Gerencia geral: responde legalmente pela empresa; Controle geral da empresa; contratação e desligamento de funcionários; controle das manutenções preventivas e corretivas da rede; controle de abrangência da rede; controle de fluxo de clientes; encerramento de ordens de serviço (o.s.); compras; marketing.

Gerencia técnica: acompanhamento das atividades diárias dos setores de suporte, instalação, financeiro e atendimento comercial; monitoramento da rede; atendimento de suporte via telefone, Whatzapp e presencial; controle de estoque.

Atendimento comercial: Receber solicitação de instalação; Cadastro de novos clientes; Recebimento de pagamentos de mensalidades e serviços; Registro de solicitações de alteração

cadastral; Registro de solicitação de suporte; Alteração e encaminhamento para finalização de ordens de serviços executados.

Suporte Técnico: Atendimento de suporte via telefone/Whatsapp; Monitoramento da rede.

Instalação: Instalação para novos clientes; Atendimento de suporte presencial; Manutenção da rede.

Financeiro: Recebimento/emissão de notas fiscais; Controle de fluxo caixa; Controle de recebimentos de pagamentos por via bancária; Recebimento de pagamentos de mensalidades e serviços; Cobranças; Atendimento de suporte via telefone/Whatsapp.

Observa-se que os departamentos de Atendimento comercial, Suporte técnico, Instalação e Financeiro respondem a gerência técnica como também em alguns momentos diretamente a gerência geral.

4.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

A partir do conhecimento prévio desta pesquisadora sobre o funcionamento da empresa, visto se tratar de uma ex-funcionária e atual cliente, como de conversas com o proprietário e alguns funcionários, durante o período de observação feita na empresa, pode-se identificar alguns dos processos executados na empresa.

As observações foram realizadas na empresa em parte do horário de funcionamento e em dias variados da semana, buscando acompanhar a maneira como as atividades são desenvolvidas na prática.

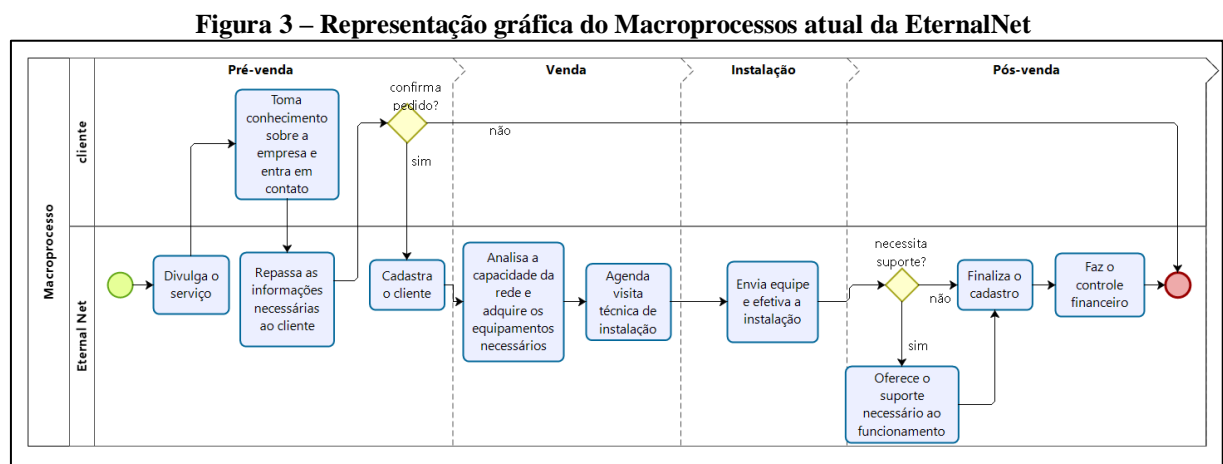
Para melhor exposição e maior clareza das informações, buscou-se utilizar de uma ferramenta que pudesse auxiliar na demonstração dos processos. Utilizou-se o software livre de padrão BPMN Bizagi. Através de um ambiente prático e intuitivo o Bizagi permite a modelagem visual padronizada dos mapas dos processos. Os símbolos mais comumente utilizados no programa Bizagi são apresentados no Apêndice A.

4.2.1 Macroprocesso

Na elaboração do macrofluxograma da organização buscou-se apresentar todos os processos existentes. Boa parte desses processos será detalhada mais adiante na definição dos processos-chave.

As atividades da empresa poderiam grosseiramente ser divididas entre captação de clientes e manutenção de clientes. Tendo em vista se tratar de uma empresa provedora de serviço e que tem o interesse de manter longos relacionamentos com seus clientes para o seu efetivo funcionamento, as atividades que tem relação direta com o cliente externo estão ligadas ao processo de entradas desses clientes ou com a manutenção do serviço para que estes continuem como seus clientes.

Na figura 3 a seguir é possível visualizar o desenho do macroprocesso atual:



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.2.2 Macroprocesso remodelado

No setor de serviços o seu produto representa o desenvolvimento e a prestação do serviço em si. Assim, o administrador deve se preocupar com a qualidade percebida pelo cliente pois os serviços são produzidos basicamente no momento em que o cliente precisa. A eficiência do processo está ligada a satisfação do cliente, tendo em vista essa proximidade da construção de seu produto com seu cliente.

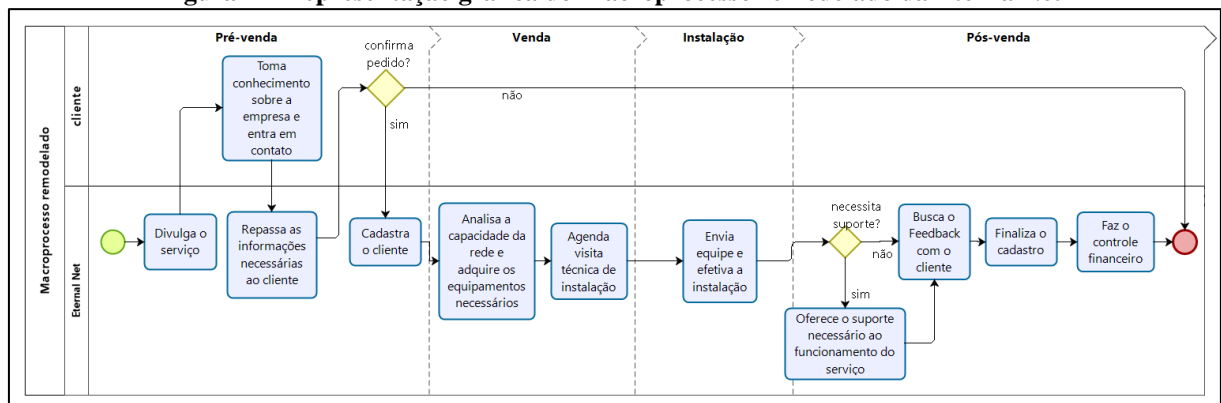
Ao analisar o macroprocesso da organização foi percebida a necessidade de um contato mais direto com o cliente, buscando identificar seu nível de satisfação com o serviço oferecido bem como buscando estreitar os laços desse relacionamento. Uma das linhas de

estudo do marketing defende o marketing de relacionamento como forma de buscar uma relação duradoura com o cliente, onde os resultados obtidos pela empresa seriam superiores e a satisfação do cliente seria maior (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012, p. 18).

Sendo o cliente a fonte de informações para a análise de possíveis melhorias e de possíveis correções a serem empregadas, a organização passaria a buscar de forma mais ativa o feedback de seus clientes. Portanto, a melhoria que se sugere é que seja acrescentado mais um processo na pós-venda, a partir do qual a organização buscará desenvolver um método de contato e coleta de informações advindas dos clientes quanto a sua impressão sobre o serviço oferecido e seu nível de satisfação.

Na Figura 4 é apresentado o desenho do macroprocesso remodelado:

Figura 4 – Representação gráfica do Macroprocesso remodelado da EternalNet



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para melhor visualização da imagem, as Figura 3 e 4 são rerepresentadas nos apêndices C e D. Nos próximos tópicos serão melhor detalhadas algumas das etapas desse macroprocesso.

4.3 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS-CHAVE

Após identificados os processos, buscou-se destacar os processos-chaves, classificando-os mediante sua importância para o sucesso do negócio e seu impacto direto sobre o produto final oferecido pela empresa. Em serviços os processos de maior impacto são identificados como os que tem relação direta com o cliente. Decidiu-se então nesse estudo trabalhar com os processos referentes à entrada/captação de novos clientes, que englobam várias atividades que estão interligadas e possuem uma mesma finalidade.

Os processos escolhidos a serem melhor apresentados são referentes à entrada de novos clientes, desde a etapa de pré-venda, passando pelo serviço de venda, instalação e o pós-venda, no qual é confirmada a entrada deste cliente, não se adentrando nos processos de suporte.

4.4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

Serão apresentadas as descrições e a visualização gráfica das versões atuais identificadas de cada processo na etapa de observação. Logo após é apresentada a opção de remodelagem sugerida, quando houver.

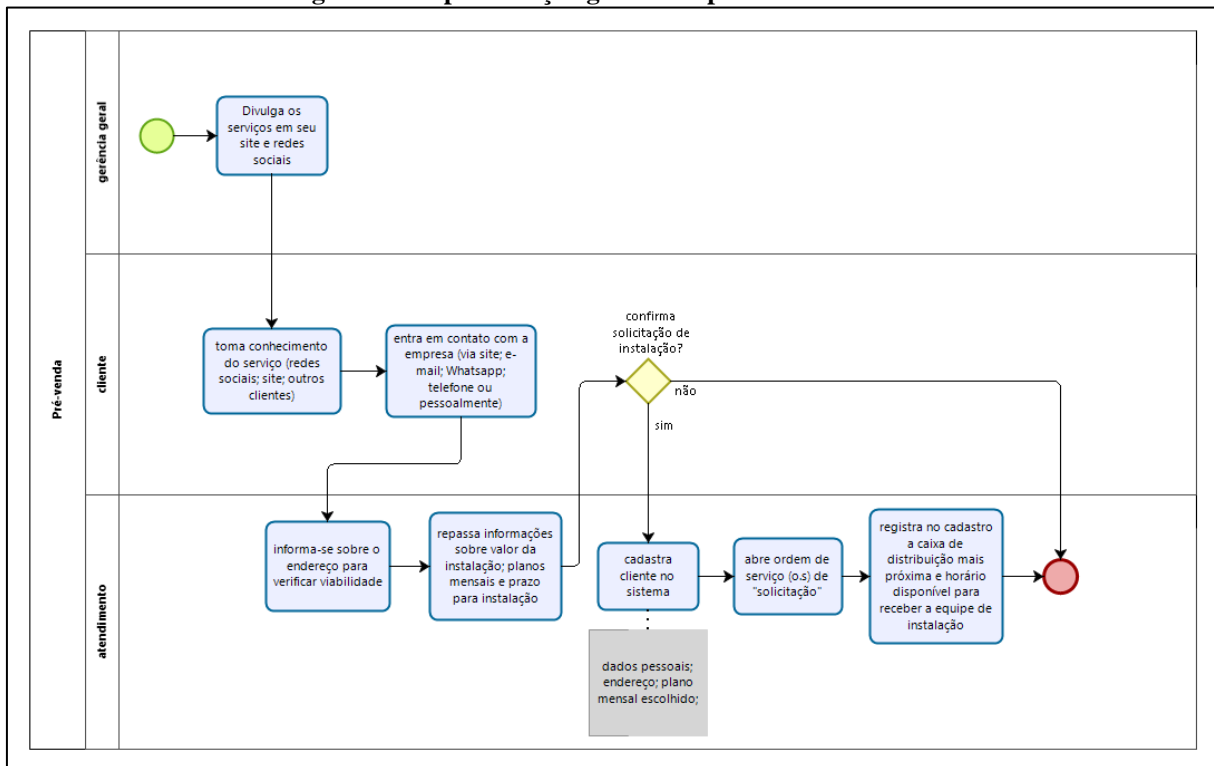
4.4.1 O Processo de Pré-venda

Nesse processo buscou-se apresentar o fluxo que se dá a partir da divulgação que a empresa faz de seus serviços até o cadastramento da solicitação de adesão. Na etapa de divulgação a empresa utiliza de seu site e de suas redes sociais para divulgar seus serviços. Processo que conta massivamente, inclusive, com a propaganda advinda de seus próprios clientes, que acabam divulgando para vizinhos, parentes e amigos.

E é após essa tomada de conhecimento dos serviços pelos clientes que se dá o primeiro contato direto com a empresa. Contato esse que se inicia a partir do cliente e finaliza na etapa de cadastramento do mesmo, quando ele confirma seu interesse em contratar a empresa, ou na negativa desse interesse, finda-se o contato.

Na figura 5 é apresentado o atual processo de Pré-venda:

Figura 5 – Representação gráfica do processo Pré-venda



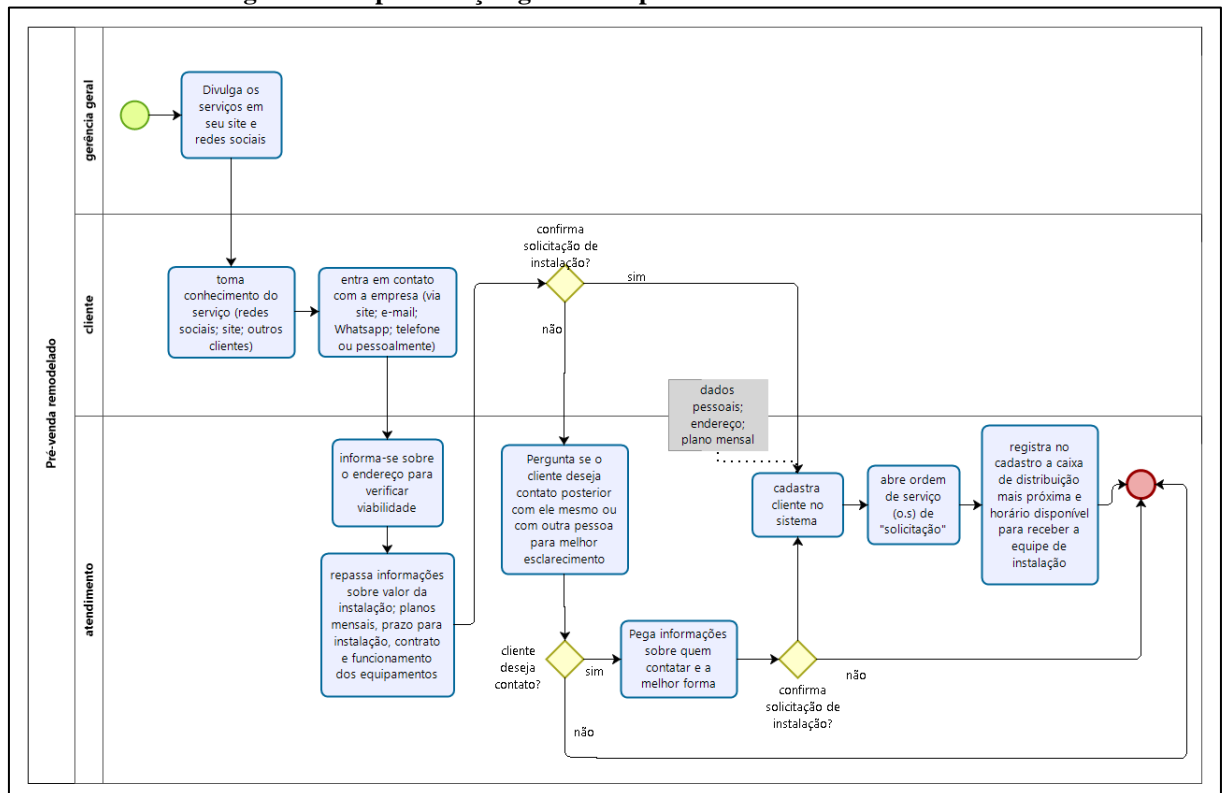
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.4.1.2 O Processo de Pré-venda remodelado

No processo de pré-venda as sugestões de melhorias não estão ligadas exatamente a etapa do processo, mas a sua execução e conteúdo. Sugere-se que a divulgação seja feita mais ativamente, tendo em vista ter se observado que a alimentação das informações tanto no site quanto nas redes sociais não é feita ativamente. Conteúdos informativos variados sobre internet e suas tecnologias poderiam aumentar a rotatividade de postagens nas redes sociais e assim trazer sempre o nome da empresa a lembrança de seus potenciais clientes e agregar valor também aos atuais.

Outro aspecto observado é quanto as informações repassadas aos clientes, que poderiam ser mais detalhadas. Ao se perguntar o endereço do solicitante só é explicada essa primeira necessidade caso o cliente questione. O mesmo acontece quanto às explicações sobre o funcionamento dos equipamentos e a maneira como o serviço vai chegar até a casa do cliente, bem como quanto aos termos do contrato, que embora não haja fidelização contratual, não é esclarecido, a menos que o cliente questione.

Sugere-se também que o funcionário se coloque a disposição para dirimir outras dúvidas, tanto com a própria pessoa que está entrando em contato quanto com alguém de sua confiança. As mudanças que se sugere estão representadas na Figura 6:

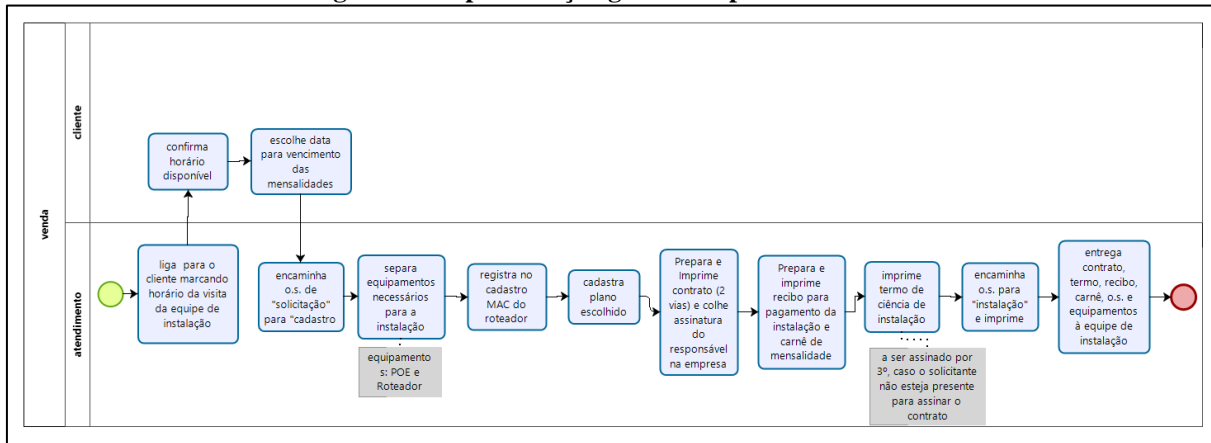
Figura 6 – Representação gráfica do processo Pré-venda remodelado

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.4.2 O Processo de Venda

Este processo é definido a partir do contato que a empresa faz com os clientes que passaram pelo processo anterior e confirmaram a solicitação. A partir daí são acertadas informações inerentes à visita da equipe técnica de Instalação e sobre o pagamento tanto das mensalidades quanto do serviço de instalação. O funcionário prepara então toda a documentação necessária a assinatura do contrato, aos pagamentos, cadastra os equipamentos que serão instalados na casa do cliente e organiza todo esse material para entregar a equipe que fará a visita. Os passos estão descritos na Figura 7:

Figura 7 – Representação gráfica do processo Venda

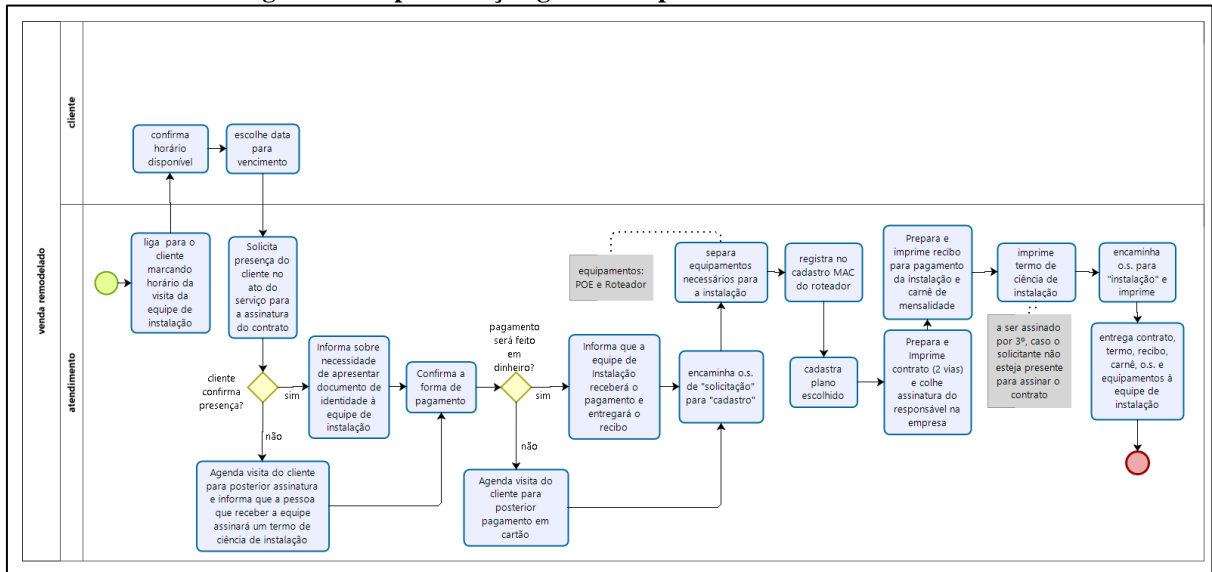


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.4.2.1 O Processo de Venda remodelado

Neste processo foi identificado que algumas informações que poderiam já ser ajustadas com o cliente acabavam sendo repassadas para a equipe de instalação. Sendo que se entende que o funcionário do atendimento seja o mais adequado nesse diálogo com o cliente, visto se tratar de questões de cunho administrativo, como é do caso das questões relativas a assinatura do contrato. Assim, sugere-se que já nesse contato para marcação da visita de instalação seja acertado com o cliente a sua presença para assinatura contrato, ou no caso que não seja possível, marcar visita dele na empresa para assinatura.

Devendo-se também tal comunicação se estender as condições de pagamento do serviço. Tendo em vista a equipe de Instalação não ter em mão maquineta para pagamento em cartão de crédito, o cliente deve dirigir-se a empresa para efetuar o pagamento. As sugestões são apresentadas na Figura 8:

Figura 8 – Representação gráfica do processo Venda remodelado

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

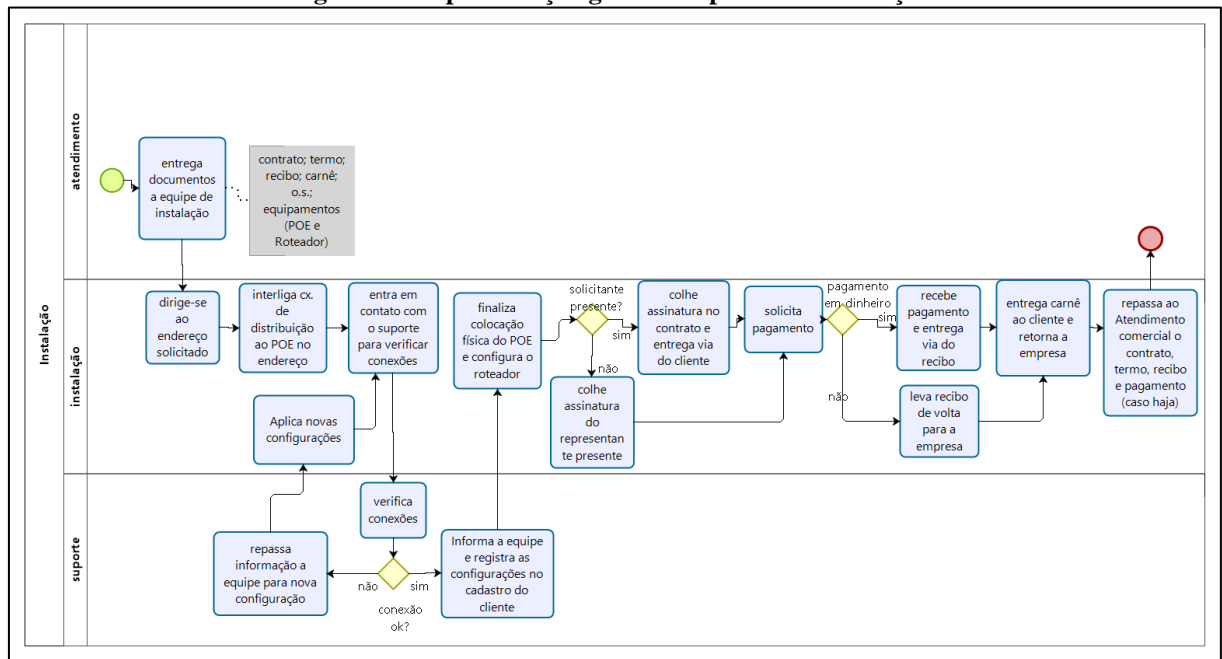
4.4.3 O Processo de Instalação

O processo de Instalação começa do recebimento do serviço que a equipe de atendimento comercial repassa a equipe de Instalação. A equipe sai da sede da empresa em destino ao endereço do solicitante com os equipamentos que utilizará na instalação, contrato a ser assinado pelo solicitante, termo de ciência de instalação, a ser assinado pela pessoa que atender a equipe na instalação no caso de ausência do solicitante, o recibo para pagamento do serviço e o carnê de mensalidades para ser entregue.

E finaliza com o retorno da equipe à sede da empresa, repassando ao Atendimento comercial os documentos que estava em posse e o valor do pagamento do serviço de instalação, caso o cliente tenha optado por pagar em dinheiro.

Na Figura 9 é possível acompanhar esse processo:

Figura 9 – Representação gráfica do processo Instalação



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

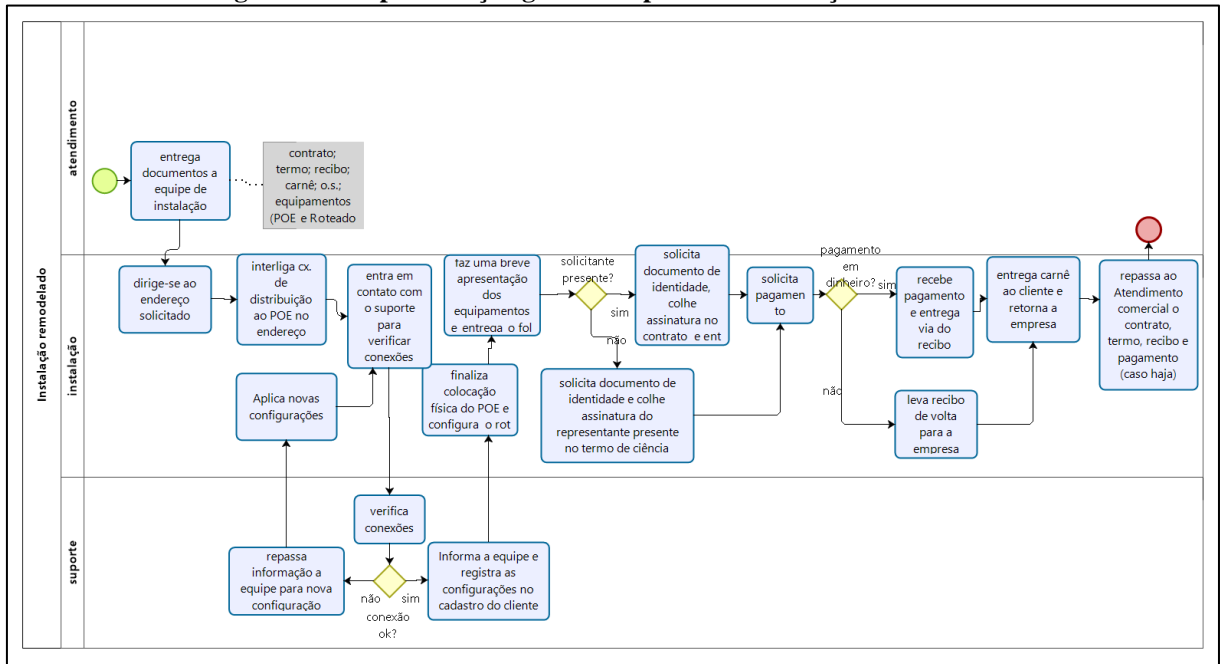
4.4.3.1 O Processo de Instalação remodelado

Para esse processo o que se sugere é que haja maior esclarecimento para o cliente quanto ao funcionamento dos equipamentos, tendo-se percebido durante o período de observação na empresa que alguns desses clientes chegavam a entrar em contato por estar com supostos problemas em sua conexão quando, na verdade, se tratava apenas de simples operações dos equipamentos, o que poderia ser melhor exposto no momento de sua instalação.

Sugere-se então, uma conversa da equipe com o cliente e a entrega de um folder explicativo que responda as dúvidas mais simples e comuns bem como as formas de entrar em contato com a empresa, caso seja necessário. Um modelo de folder é apresentado como apêndice deste trabalho (apêndice B). Para maior segurança legal, sugere-se também que a equipe solicite a apresentação de um documento de identidade para conferência dos dados no momento da assinatura do contrato.

As sugestões estão presentes na figura 10:

Figura 10 – Representação gráfica do processo Instalação remodelado



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

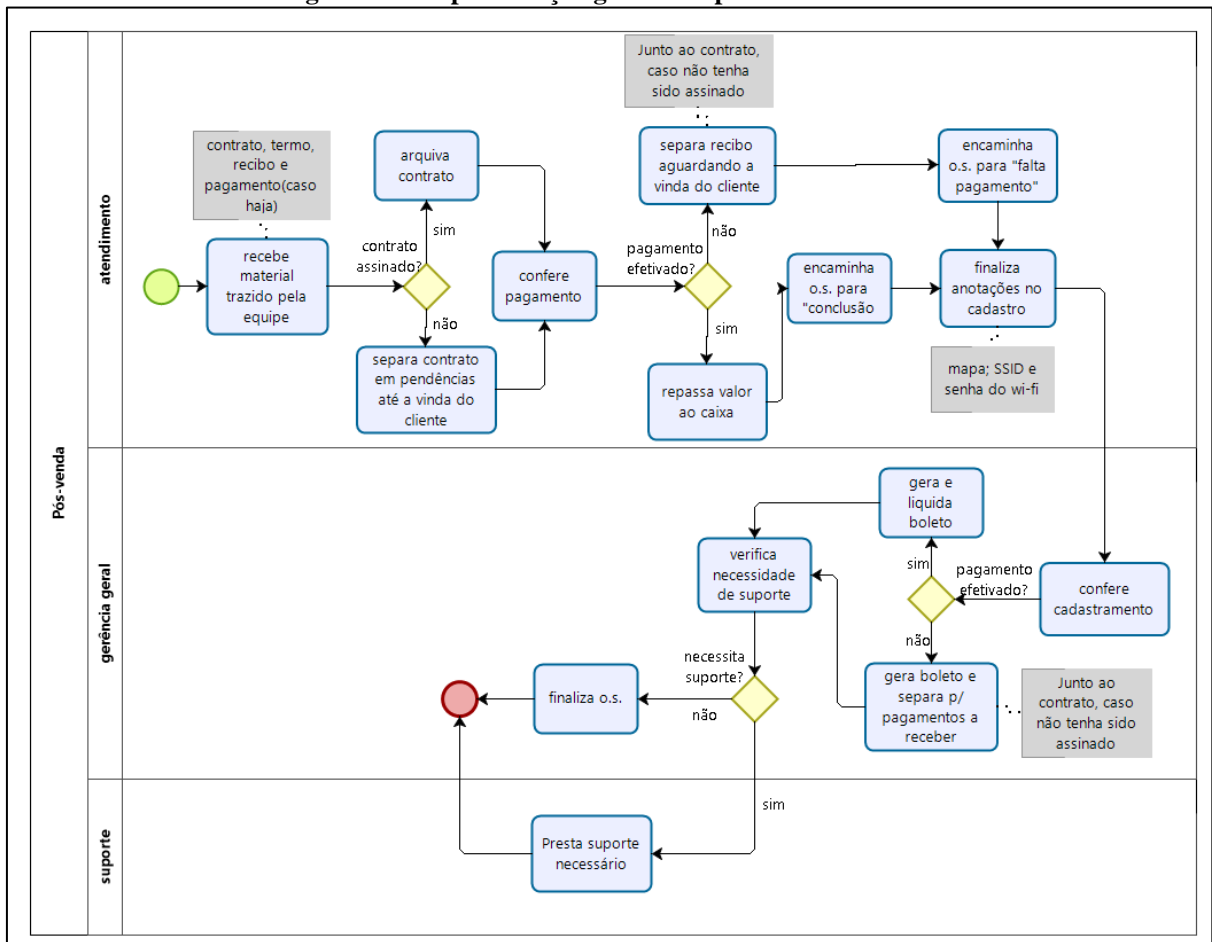
4.4.4 O Processo de Pós-venda

O processo de Pós-venda inicia-se com o recebimento do material trazido pela equipe de Instalação após a finalização desta na casa do cliente e seu retorno a sede da empresa. A equipe de Instalação devolve ao Atendimento comercial o contrato, assinado ou não, os documentos referentes ao pagamento e o valor recebido, caso tenha havido, e a o.s. impressa. O Atendimento comercial confere esse recebimento, faz as anotações em cadastro necessárias, repassa ao caixa o valor que tenha recebido, separa as pendências para a posterior vinda do cliente e encaminha o processo para ser finalizado pela Gerência geral.

Apenas o gerente geral finaliza a ordem de serviço e o processo em si, após conferir os dados no sistema de cadastro, a situação financeira e o funcionamento da rede de fornecimento. Caso identifique alguma irregularidade, procura fazer as correções e prestar o suporte necessário antes de finalizar.

O processo está disposto conforme a Figura 11:

Figura 11 – Representação gráfica do processo Pós-venda



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

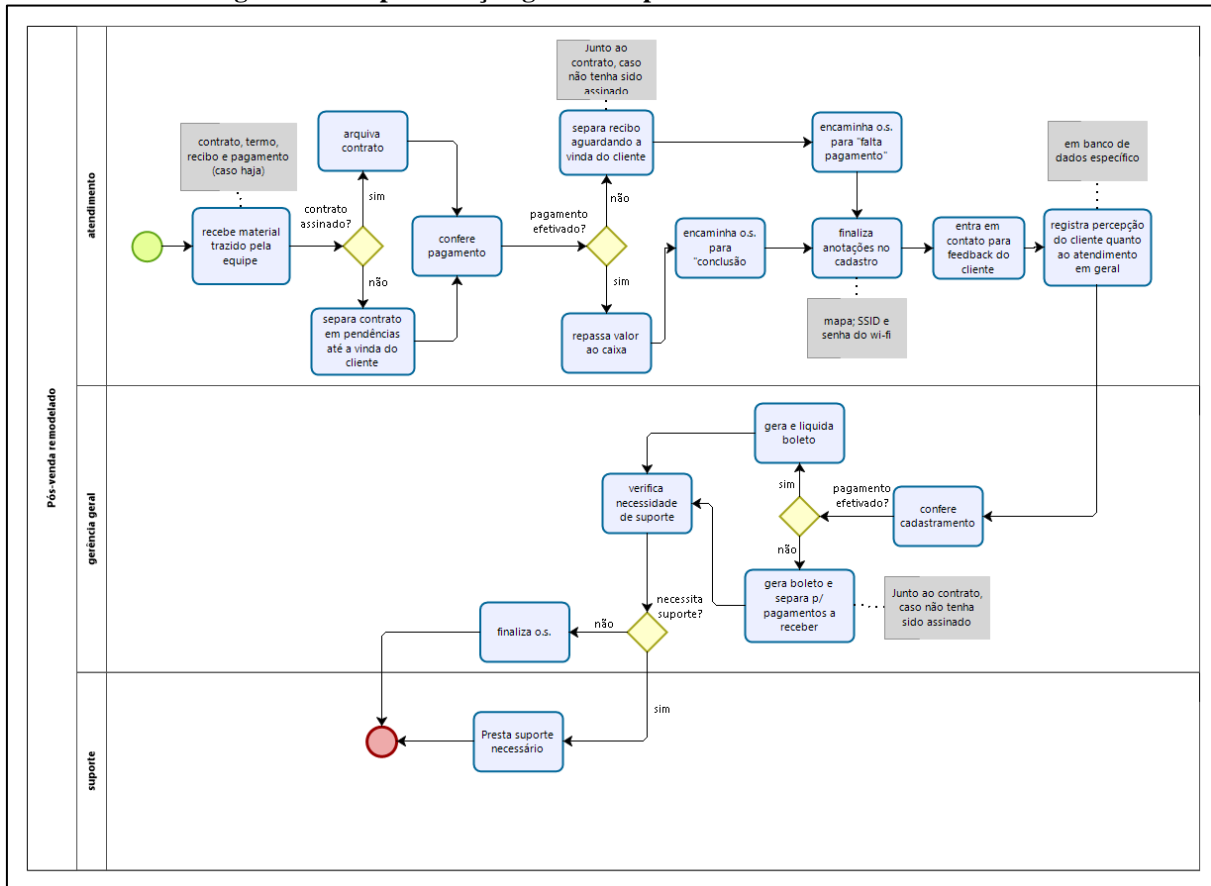
4.4.4.1 O Processo de Pós-venda remodelado

Nesta etapa, que pode ser considerada como a última entre as atividades relativas a entrada de novos clientes, percebeu-se a necessidade de buscar um feedback do cliente da percepção quanto ao serviço que foi prestado até aquele momento. Entendendo-se como de importe relevância que a empresa escute seus clientes e procure ajustar a prestação dos seus serviços àquelas necessidades mais relevantes e comuns dentre eles, buscando também a correção de possíveis falhas e a melhoria contínua, e demonstrando a esses clientes a importância que têm para a empresa.

Sugere-se então que seja criada uma etapa de coleta de feedback e registro desse, para que as correções que possam ser feitas de imediato assim ocorram, sem a necessidade de uma reclamação futura do cliente, para que os elogios possam ser repassados aos funcionários, e que as sugestões possam ser analisadas pela gerência geral e a gerência técnica.

As sugestões estão representadas na Figura 12:

Figura 12 – Representação gráfica do processo Pós-venda remodelado



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As figuras 5 a 12 podem ser revistas nos apêndices, elencados do E ao L.

4.5 ELABORAÇÃO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA OS PROCESSOS

Para auxiliar na documentação, registro e controle dos processos e complementar a construção deste trabalho, foram construídos procedimentos operacionais padrão _ POP's para os processos-chave que foram trabalhados. Considerando o modelo apresentado a partir das melhorias sugeridas são apresentados os POP's para os processos de:

- Pré-venda
- Venda
- Instalação
- Pós-venda

4.5.1 POP – EternalNet – Processo Pré-venda

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-PV 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 1 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Pré-venda					

OBJETIVO

É objetivo deste procedimento estabelecer padrões de qualidade no atendimento ao público desde seu primeiro contato com a empresa, e a uniformização das tarefas executadas durante o processo.

APLICAÇÃO

Este POP aplica-se à gerência geral, aos colaboradores do Atendimento Comercial bem como a todos os colaboradores que vierem a executar o processo de atendimento de pré-venda.

DIVULGAÇÃO

Este POP é divulgado por meio impresso e disponibilizado na sede da empresa.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Computador; Telefone; Software; Internet; Contato entre o colaborador e o cliente.

RESULTADOS ESPERADOS

Atendimento eficiente e efetivação da solicitação de instalação.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Responsabilidade: Gerência Geral

1. Divulgação dos Serviços

1.1 Divulgar os serviços oferecidos pela empresa através de seu site e redes sociais

1.2 Manter site e redes sociais atualizados periodicamente

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-PV 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 2 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Pré-venda					

1.3 Incluir notícias relevantes ao tema do serviço oferecido

1.4 Responder aos clientes que entrem em contato por meio das redes sociais

Responsabilidade: Atendimento Comercial

2. Atender aos clientes que entram em contato

2.1 Verificar caixa de e-mail diariamente

2.2 Verificar mensagens enviadas para o WhatsApp da empresa

2.3 Retornar chamadas telefônicas não atendidas

2.4 Atender aos clientes que chegam até o balcão de atendimento

3. Prestar informações quanto ao serviço

3.1 Informar-se sobre o endereço solicitado para verificar disponibilidade

3.2 Verificar caixa de distribuição mais próxima e sua possível utilização quanto ao limite suportado por caixa

3.3 Informar opções de planos mensais

3.4 Informar sobre o fornecimento do roteador para o funcionamento da rede wi-fi

3.5 Informar sobre o prazo para a instalação

3.6 Esclarecer outras dúvidas que venham a ser questionadas sobre contrato e funcionamento dos equipamentos

3.7 Retornar a fazer contato caso assim seja solicitado

4. Cadastrar Cliente no sistema

4.1 Solicitar dados pessoais de identificação, filiação e endereço para o preenchimento direto no sistema

4.2 Confirmar plano desejado e registrar no cadastro

4.3 Abrir Ordem de Serviço (o.s.) de “solicitação”

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-PV 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 3 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Pré-venda					

4.4 Registrar na o.s. horário preferencial para visita da equipe de instalação

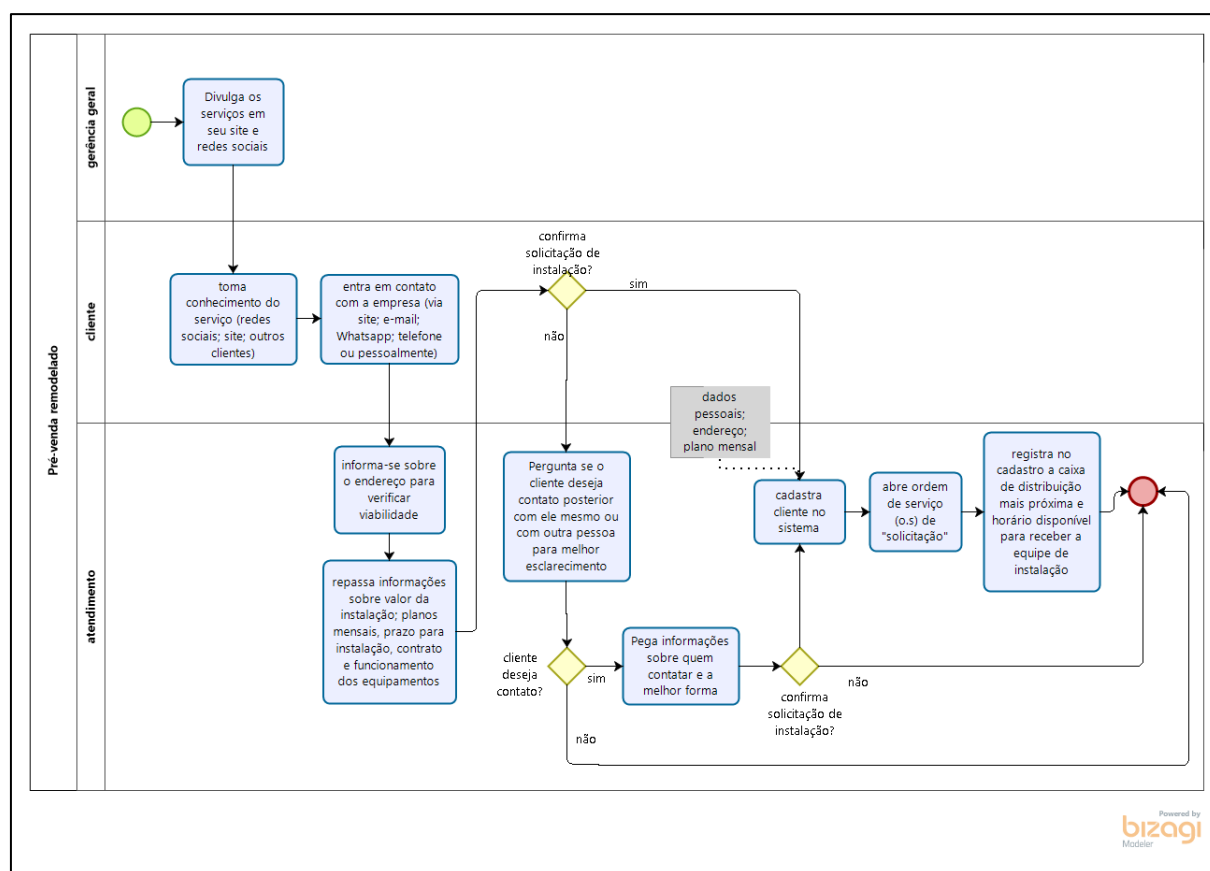
4.5 Registrar na o.s. caixa de distribuição que melhor atenderá ao endereço solicitado

DESVIOS POSSÍVEIS E AÇÕES NECESSÁRIAS

Etapa	Desvio	Ação Necessária
2	Cliente não atende às ligações	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se forneceu outra forma de contato e assim tentar
3	Cliente não está na área de cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre a indisponibilidade de atendimento ao local solicitado
3	Cliente deseja tomar decisão após conversar com outra pessoa de sua confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer que a empresa entre em contato com a pessoa apontada pelo cliente
4	Cliente não tem em mão os números de seus documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer que a empresa entre em contato posteriormente para finalização do cadastro

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-PV 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 4 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Pré-venda					

FLUXOGRAMA



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

EMIÇÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO

Emitido por: Aline Cristina Silva de Souza – Graduanda de Administração

Revisado por: William – Gerência Técnica

Aprovado por: Antonio de Pádua C Ramalho – Gerência Geral

4.5.2 POP – EternalNet – Processo Venda

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-VND 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 1 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Venda					

OBJETIVO

É objetivo deste procedimento oferecer ao cliente um atendimento de qualidade, prestando informações claras e objetivas, e a uniformização das tarefas executadas durante o processo.

APLICAÇÃO

Este POP aplica-se aos colaboradores do Atendimento Comercial bem como a todos os colaboradores que vierem a executar o processo de atendimento de venda.

DIVULGAÇÃO

Este POP é divulgado por meio impresso e disponibilizado na sede da empresa.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Computador; Telefone; Software; Internet; Contato entre o colaborador e o cliente; Papel; Impressora; Caixa Poe; Roteador.

RESULTADOS ESPERADOS

Atendimento ágil e eficiente, padronização de tarefas.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Responsabilidade: Atendimento Comercial

1. Agendar visita da equipe de Instalação

1.1 Marcar com o cliente horário da visita da equipe de Instalação

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-VND 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 2 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Venda					

- 1.2 Acertar com o cliente data desejada para o vencimento de suas mensalidades
- 1.3 Solicitar sua presença para receber a equipe e assinar o contrato
- 1.4 Informar sobre necessidade de apresentação de documento de identidade para conferência dos dados preenchidos no contrato
- 1.5 Perguntar sobre forma de pagamento da instalação
- 1.6 Para pagamento em cartão, informar ao cliente a necessidade de sua vinda à empresa para efetivar o pagamento

2. Preparar equipamentos

- 2.1 Encaminhar o.s. para “cadastro”
- 2.2 Pegar no estoque da loja um Poe e um roteador a serem instalados
- 2.3 Registrar no cadastro do cliente MAC do roteador
- 2.4 Cadastrar plano de serviço escolhido
- 2.5 Registrar no cadastro do cliente MAC do roteador

3. Preparar documentação de contrato e pagamento

- 3.1 Preparar e imprimir contrato em duas vias
- 3.2 Colher assinatura em contrato de um dos gerentes
- 3.3 Preparar e imprimir recibo para pagamento da instalação
- 3.4 Preparar e imprimir carnê para pagamento das mensalidades
- 3.5 Imprimir termo de ciência de instalação
- 3.6 Encaminhar o.s. para instalação e imprimir
- 3.7 Juntar documentos aos equipamentos cadastrados, deixando-os disponíveis em local específico até o envio da equipe de instalação

4. Repassar serviço à equipe de Instalação

- 4.1 Verificar no sistema os serviços agendados para o turno

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-VND 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 3 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Venda					

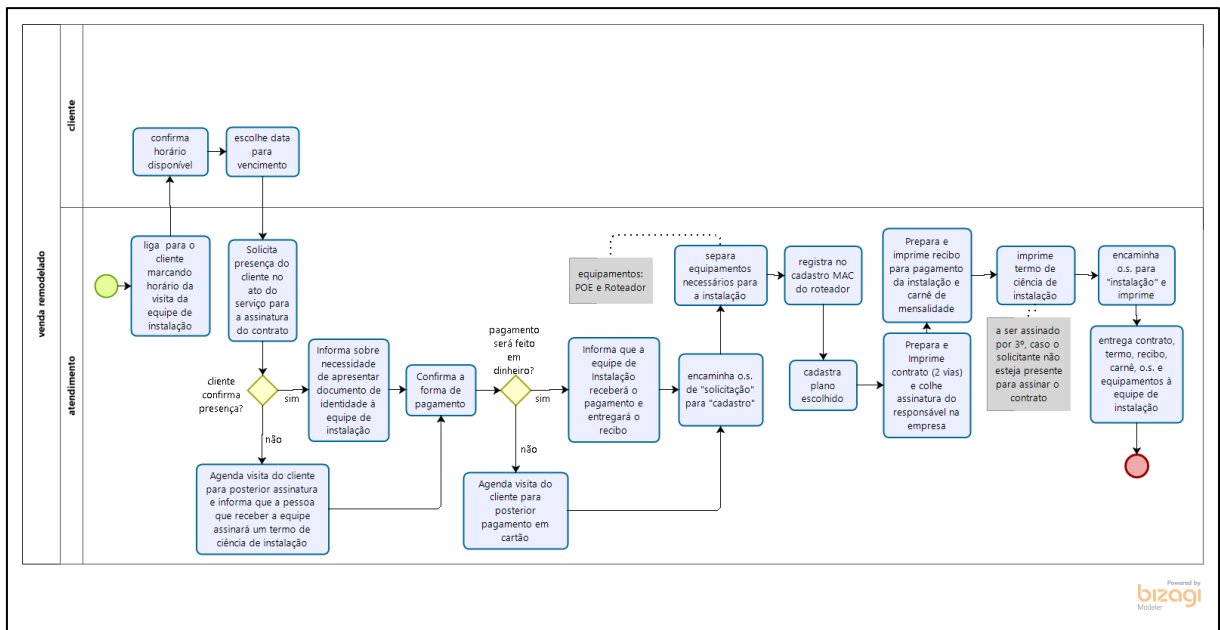
- 4.2 Entregar à equipe de instalação a o.s impressa
- 4.3 Entregar à equipe de instalação os equipamentos que foram cadastrados para o cliente, o contrato, termo de ciência, recibo e carnê
- 4.4 Informar à equipe de instalação quem provavelmente os receberá e se haverá pagamento do serviço no ato

DESVIOS POSSÍVEIS E AÇÕES NECESSÁRIAS

Etapa	Desvio	Ação Necessária
1	Cliente não atende às ligações	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar na o.s as tentativas de contato • Verificar se forneceu outra forma de contato e assim tentar
1	Cliente não estará presente para assinar o contrato	<ul style="list-style-type: none"> • Informá-lo sobre o termo de ciência a ser assinado por quem receber a equipe • Agendar sua visita a empresa para posterior assinatura
2	Não há equipamentos disponíveis no estoque da loja	<ul style="list-style-type: none"> • Informar à gerencia para que seja providenciado vinda do estoque central
3	Gerencia não está presente para assinar	<ul style="list-style-type: none"> • A funcionária do Financeiro está autorizada a assinar por termo
4	Surgimento de urgência, Equipe indisponível para o turno agendado	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar em contato com o cliente para remarcar visita

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-VND 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 4 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Venda					

FLUXOGRAMA




EMIÇÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO

Emitido por: Aline Cristina Silva de Souza – Graduada de Administração

Revisado por: William – Gerência Técnica

Aprovado por: Antonio de Pádua C Ramalho – Gerência Geral

4.5.3 POP – EternalNet – Processo Instalação

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-INST 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 1 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Instalação					

OBJETIVO

É objetivo deste procedimento atender a demanda do cliente concluindo sua instalação com qualidade, eficiência e eficácia.

APLICAÇÃO

Este POP aplica-se aos colaboradores do Atendimento Comercial, da Instalação e aos do Suporte técnico.

DIVULGAÇÃO

Este POP é divulgado por meio impresso e disponibilizado na sede da empresa.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Computador; Rádio comunicador HT; Software; Internet; Contato entre Instalação e Suporte.

RESULTADOS ESPERADOS

Atendimento eficiente e efetivação da instalação.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Responsabilidade: Atendimento Comercial

1. Repassar demanda à equipe de instalação

- 1.1 Receber demanda dos clientes
- 1.2 Providenciar documentos e equipamentos necessários para a instalação
- 1.3 Repassar à equipe de Instalação

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-INST 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 2 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Instalação					

Responsabilidade: Instalação

2. Instalar e configurar equipamentos

- 2.1 Dirigir-se ao endereço solicitado com o material disponibilizado pela equipe de Atendimento Comercial
- 2.2 Interligar cabo da caixa de distribuição mais próxima disponível ao Poe, no endereço do cliente
- 2.3 Entrar em contato com o Suporte Técnico, via Rádio, para verificar conexões
- 2.4 Redefinir configurações de conexão, se necessário.

Responsabilidade: Suporte Técnico

3. Verificar conexões dos equipamentos instalados

- 3.1 Dirigir-se ao endereço solicitado com o material disponibilizado pela equipe de Atendimento Comercial
- 3.2 Receber contato via rádio da equipe de Instalação
- 3.3 Verificar no sistema conexões dos equipamentos instalados
- 3.4 Repassar necessidade de reconfiguração, se preciso
- 3.5 Registrar configurações aplicadas no cadastro do cliente

Responsabilidade: Instalação

4. Acertar contrato

- 4.1 Apresentar ao cliente o funcionamento de seus equipamentos
- 4.2 Entregar folheto de boas-vindas
- 4.3 Conferir documento de identidade do cliente com o correto preenchimento desses no contrato
- 4.4 Solicitar assinatura do cliente no contrato e entrega sua via

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-INST 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 3 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Instalação					

- 4.5 Se o cliente não estiver presente, solicitar da pessoa presente a assinatura no termo de ciência de Instalação

5. Acertar financeiro

- 5.1 Receber pagamento, se em dinheiro, e entregar recibo
- 5.2 Entregar carnê de mensalidades do cliente

6. Encerramento do processo junto ao Atendimento comercial

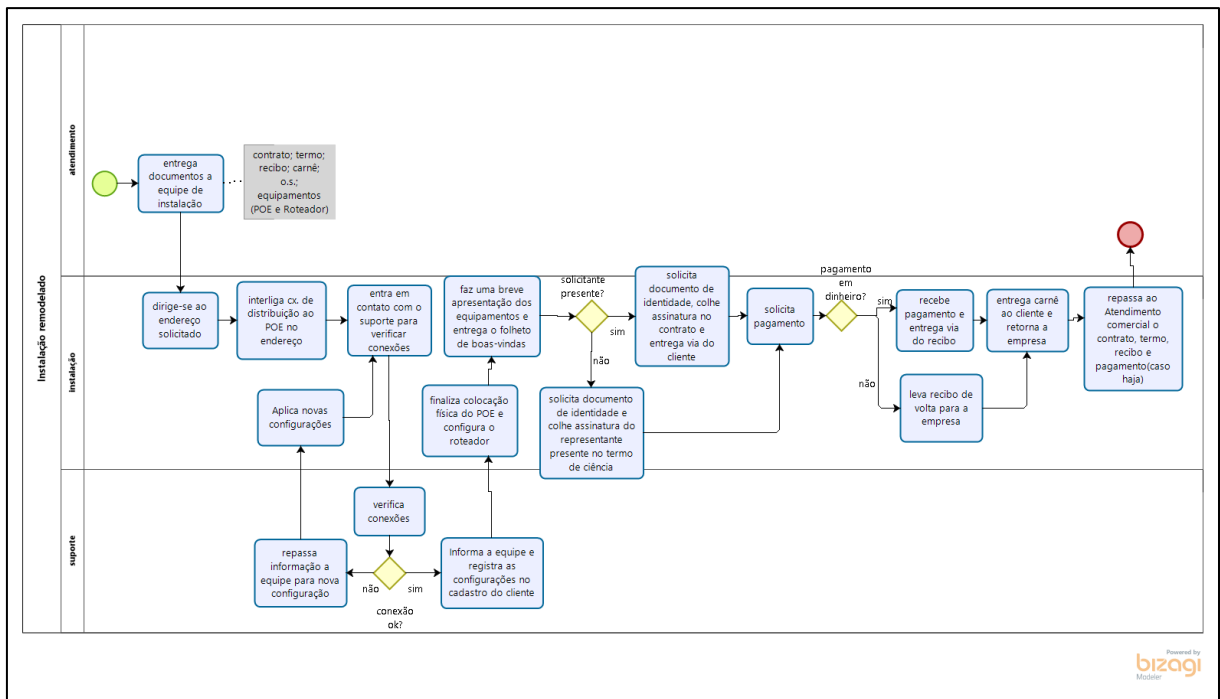
- 6.1 Repassar ao atendimento Comercial o contrato, assinado ou não pelo cliente
- 6.2 Repassar ao atendimento Comercial o termo de ciência, assinado ou não por terceiro que receberia a equipe de Instalação.
- 6.3 Repassar pagamento, se recebido, e via do recibo

DESVIOS POSSÍVEIS E AÇÕES NECESSÁRIAS

Etapa	Desvio	Ação Necessária
2	Caixa de distribuição apontada não está disponível	<ul style="list-style-type: none"> Verificar se há outra caixa que possa atender
3	Equipamento não conecta corretamente	<ul style="list-style-type: none"> Informar à Instalação para corrigir configurações Se necessário, mudar equipamento
4	Contrato preenchido incorretamente	<ul style="list-style-type: none"> Levar de volta a empresa para correção
5	Carnê preenchido incorretamente	<ul style="list-style-type: none"> Levar de volta a empresa para correção
5	Pagamento será feito em cartão de crédito	<ul style="list-style-type: none"> Levar recibo de volta a empresa

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-INST 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 4 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Instalação					

FLUXOGRAMA



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

EMIÇÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO

Emitido por: Aline Cristina Silva de Souza – Graduada de Administração

Revisado por: William – Gerência Técnica

Aprovado por: Antonio de Pádua C Ramalho – Gerência Geral

4.5.4 POP – EternalNet – Processo Pós-venda

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-PVD 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 1 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Pós-venda					

OBJETIVO

É objetivo deste procedimento demonstrar o procedimento correto e o fluxo de documentos no processo, gerando conformidade e segurança.

APLICAÇÃO

Este POP aplica-se à gerência geral, aos colaboradores do Atendimento Comercial bem como a todos os colaboradores que vierem a executar o processo de atendimento de pré-venda.

DIVULGAÇÃO

Este POP é divulgado por meio impresso e disponibilizado na sede da empresa.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Computador; Telefone; Software; Internet; Contato entre o colaborador e o cliente.

RESULTADOS ESPERADOS

Atendimento eficiente, processos padronizados e qualidade na recepção dos novos clientes.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Responsabilidade: Atendimento Comercial

1. Receber serviço finalizado pela equipe de Instalação

- 1.1 Receber contrato, conferir assinaturas e arquivar em local próprio
- 1.2 Receber comprovante de pagamento, valor e repassar ao caixa

1.3 Arquivar recibos ainda não pagos em local próprio

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-PVD 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 2 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Pós-venda					

1.4 Registrar no cadastro do cliente as pendências que houverem

1.5 Conferir periodicamente a resolução das pendências.

2. Finalizar anotações de Instalação

2.1 Registrar geolocalização dos equipamentos instalados no mapa utilizado pelo sistema

2.2 Registrar no cadastro do cliente SSID e senha do wi-fi

2.3 Entrar em contato com o cliente para receber seu feedback e registrá-lo

2.4 Informar aos gerentes possíveis reclamações repassadas pelo cliente

2.5 Repassar ordem de serviço para ser finalizada pela gerência geral

Responsabilidade: Gerência Geral

3. Conferir e finalizar ordem de serviço

3.1 Conferir se dados cadastrados estão corretos e completos

3.2 Gerar boleto de pagamento de instalação

3.3 Conferir se houve pagamento, gerando e quitando o boleto no sistema

3.4 Verificar se há necessidade de suporte pós-instalação

3.5 Reenviar equipe de Instalação, se necessário

3.6 Repassar ao Suporte o atendimento necessário, se houver

3.7 Finalizar e fechar ordem de serviço

Responsabilidade: Suporte

4. Prestar suporte necessário

4.1 Receber demanda de suporte advinda dos demais setores ou diretamente do cliente

4.2 Entrar em contato com o cliente

4.3 Prestar o suporte necessário

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-PVD 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 3 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Pós-venda					

4.4 Se necessário, enviar equipe de instalação para suporte local

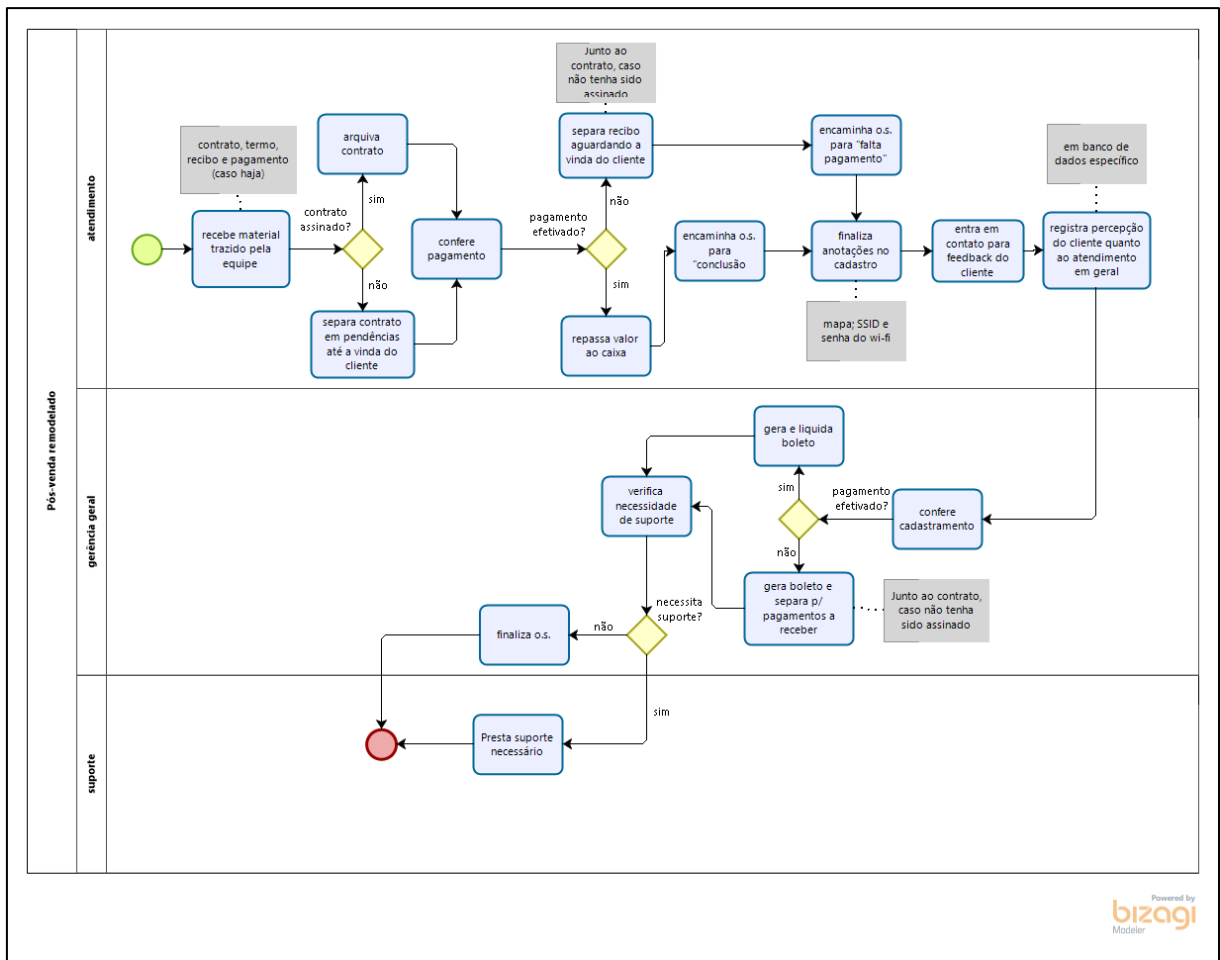
4.5 Registrar atendimento efetivado e repassar às gerências

DESVIOS POSSÍVEIS E AÇÕES NECESSÁRIAS

Etapas	Desvio	Ação Necessária
1	Cliente não veio assinar contrato na data agendada	<ul style="list-style-type: none"> Entrar em contato para reagendar
1	Cliente não veio pagar na data agendada	<ul style="list-style-type: none"> Entrar em contato para reagendar
2	Cliente insatisfeito com a instalação	<ul style="list-style-type: none"> Verificar dificuldade e repassar a gerência para resolução
2	Cliente insatisfeito com a velocidade do plano	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer demais planos disponíveis
3	Erros de registro de dados	<ul style="list-style-type: none"> Repassar ao atendimento comercial para correção

		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			
Código POP-PVD 001	Data Emissão OUT/2018	Data de Vigência 10/11/2018	Próx Revisão OUT/2019	Versão nº 001	Página 4 de 4
ÁREA EMITENTE: GERÊNCIA GERAL					
ASSUNTO: Processo de Pós-venda					

FLUXOGRAMA



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

EMIÇÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO

Emitido por: Aline Cristina Silva de Souza – Graduanda de Administração

Revisado por: William – Gerência Técnica

Aprovado por: Antonio de Pádua C Ramalho – Gerência Geral

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO SOBRE O ESTUDO

Durante a formação acadêmica comumente se vê como exemplos as situações que ocorrem dentro das grandes empresas. Empresas muitas vezes multinacionais ou estrangeiras, com seus inúmeros processos minuciosamente estudados e controlados. E por vezes se esquece que não será exatamente essa a realidade que se encontrar no nosso país e principalmente em nossa cidade. O objetivo desse estudo foi justamente tentar aliar a prática do que é estudado com a realidade do cenário das empresas locais, que em sua maioria é composto por micro e pequenas empresas, conforma afirma o SEBRAE (2018).

A elaboração do funcionograma da empresa auxiliou na identificação das tarefas executadas e de seus responsáveis. Sendo possível também enxergar que em alguns casos determinadas tarefas não tem um responsável delegado oficialmente, como também em outras há a duplicidade de delegados, o que pode gerar conflitos. Por se tratar de uma pequena empresa onde não há separação física dos setores, a separação ocorre basicamente por tarefa. Há uma orientação da gerência geral de que todos os funcionários internos tenham o mínimo de conhecimento sobre todos os processos, para que todos sejam capazes de executar qualquer tarefa, num caso de necessidade. Mas, para o bom andamento da rotina sugere-se que o ideal seja que cada tarefa esteja delegada a um setor.

O mapeamento dos processos e sua padronização auxilia na maximização da eficiência, e alinhamento com os objetivos aos quais se propõem a sua execução. A execução desse mapeamento levou a elaboração um macroprocesso, uma visão geral e menos detalhada de todos os processos contidos na empresa. Para a partir dessa visão ampla afunilar para os processos de maior impacto para a empresa, os processos-chave.

Identificados os processos-chaves, buscou-se entender sobre suas etapas, fluxos, materiais e agentes envolvidos. Sua visualização é facilitada através da sua representação gráfica, os fluxogramas elaborados no software Bizagi. Os fluxogramas possibilitam fácil entendimento do fluxo do processo e sua análise pode gerar maior oportunidade de melhoria na execução das atividades que compõem o processo, bem como a observação de possíveis falhas.

Para a padronização dos processos é imprescindível a colaboração daqueles que o executam, tanto para ajudar a elaborar essa padronização como para sugerir mudanças. Tal

envolvimento auxilia também na redução de mudanças indesejadas na execução. Essa colaboração esteve presente durante a elaboração deste trabalho, quando foi ouvida a opinião e sugestões dos funcionários quanto a alguns pontos dos processos.

Em consonância com os processos mapeados foram construídos POP's para a organização, já incluindo neles as melhorias que foram sugeridas. A utilização dos procedimentos operacionais padrão traz uma maior clareza a respeito da função de cada colaborador no decorrer das atividades do processo, especifica recomendações e orienta quanto a possíveis desvios que possam ocorrer e ações necessárias.

De modo geral conclui-se, em relação ao que era objetivo principal deste trabalho, propor, através da modelagem, melhorias nos processos de uma pequena empresa, que os impactos positivos gerados por essa modelagem podem ser sentidos independentemente do tamanho da empresa, pois, a partir dessa modelagem pôde-se identificar oportunidades de melhoria para os processos que impactam de forma direta no funcionamento na empresa e no atendimento aos seus clientes, além de auxiliar o empresário no entendimento de ferramentas e mecanismos disponíveis para o auxílio da gestão e controle dos processos da empresa.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

A execução deste estudo possibilitou a construção de base material para a empresa com relação aos seus processos. Espera-se que de fato a empresa continue com a padronização dos demais processos e realize periodicamente a revisão e melhoria dos processos e atualização do material produzido. A utilização desse material auxiliará no treinamento de novos e antigos funcionários, bem como no crescimento da eficiência do trabalho.

Espera-se também que a empresa se dedique mais a interação que é feita com seus clientes, enriquecendo esse contato e seu diálogo, dando mais atenção ao feedback e gerando mecanismos que avaliem a sua satisfação. A participação dos clientes pode contribuir de maneira muito positiva na construção dos processos da empresa a maneira como ela os executa.

Outras questões que não eram, inicialmente, objetivo do trabalho foram identificadas como oportunidades de melhoria. Sugere-se que a empresa revise o contrato de instalação que é apresentado ao cliente, sendo identificado que é impresso em fonte muito pequena, o que pode gerar problemas legais.

Sugere-se também que seja reavaliada a organização e *layout* da empresa, no qual foi visto que a reorganização dos móveis e equipamentos poderiam gerar maior conforto aos funcionários, agilidade em algumas tarefas e harmonização do ambiente. Nessa questão a utilização da metodologia 5S pode auxiliar, por ser uma metodologia que se baseia nos princípios de senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina.

5.3 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

O presente trabalho é apenas o início da padronização de processos na empresa EternalNet, podendo ser aprofundados no tema da gestão por processos em estudos futuros. Sugere-se também para novas pesquisas:

1. A modelagem dos demais processos organizacionais;
2. Estabelecer indicadores de desempenho para os processos; e
3. A elaboração de um planejamento estratégico; auxiliando a empresa na construção da sua missão, visão e valores e a traçar seus objetivos.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. *Association of Business Process Management Professionals. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio*. Versão 3.0. Disponível em <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf> acesso em: 13 de out de 2018.
- ABREU, Vera Beatriz Leal; LOCK, Fernando do Nascimento. **O controle e o gerenciamento da rotina de trabalho na busca pela qualidade em prestação de serviços**. Revista Sociais e Humanas, [S.l.], v. 20, p. 69-82, dez. 2009. ISSN 2317-1758. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/829>>. Acesso em: 13 de out de 2018.
- ANATEL(a). Agencia Nacional De Telecomunicações. **Provedores regionais e de pequeno porte expandem banda larga**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/consumidor/component/content/article?id=704:provedores-regionais-e-de-pequeno-porte-expandem-banda-larga>> acesso em: 13 de out de 2018.
- ANATEL(b). **Em 2017, banda larga fixa cresce 7,15% impulsionada por provedores regionais**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNoticias.do?acao=carregaNoticia&codigo=40344>> acesso em: 13 de out de 2018.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- BIZAGI. Disponível para download em: <<http://www.bizagi.com/products/bizagi-processmodeler>> Acesso em: 23 set. 2018
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M**. Barueri, SP: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica**. SP: Manole, 2014.
- CHINELATO Filho, João. **O&M integrado à informática: Uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14.ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação**. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CRUZ, Tadeu. **Manual para gerenciamento de processos de negócio: Metodologia DOMPTM: (documentação, organização e melhoria de processos)**. São Paulo: Atlas, 2015.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: Administrando organizações por meio de processos de negócios**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DAINESI, Sonia Mansoldo; NUNES, Denise Batista. **Procedimentos operacionais padronizados e o gerenciamento de qualidade em centros de pesquisa**. *Rev. Assoc. Med. Bras.* [online]. 2007, vol.53, n.1, pp.6-6. ISSN 0104-4230.

DATASEBRAE. **Pib**. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/pib/#micro>> acesso em: 22 de março de 2018.

DICIO. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br>>. Acesso em: 14 de maio 2018.

DUARTE, Renato Lima. **Procedimento Operacional Padrão** – A importância de se padronizar tarefas nas BPLC. Belém: curso de BLC, 2005. Disponível em: <http://www.ANVISA.gov.br/reblas/cursos/qualidade17/MP%20_apsotila_%205%20-%20final.pdf> Acesso em: 27 maio 2018.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **3 ferramentas para priorizar processos**. Disponível em <<https://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/3-ferramentas-para-priorizar-processos>> acesso em: 13 de out de 2018.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa científica**: curso de especialização em comunidades virtuais de aprendizagem - informática educativa. Universidade Estadual do Ceará. Centro de Educação 2002. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf>>. Acesso em 13 de out de 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KLEIN, Amarolinda Zanel [et. al.]. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

MACHADO JUNIOR, Juarez; PINHEIRO, Thiago Henrique. **Introdução à Gestão de Processos**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, Enap, 2016.

MARTINS, Rosemary. **Procedimento Operacional Padrão (POP)**. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/procedimento-operacional-padrao-pop/>> Acesso em: 13 de out de 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração**. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Möhlmann. **Gestão de processos: da teoria à prática**. 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2016.

RIBEIRO, Tamara Grisi (org.). **Mapeamento de Processos**. 2018. Disponível em: <<http://www.ppq.com.br/wp-content/uploads/2018/03/pdf.pdf>> acesso em: 13 de out de 2018.

ROCHA, Ângela; FERREIRA, Jorge Abrantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHMIDT, Alberto de Souza; PEDROZO, Ivonete Foletto. **Gerenciamento da rotina na administração pública: um estudo de caso na secretaria de município das finanças da prefeitura municipal de Santa Maria - RS**. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. Anais ENEGEP. Florianópolis: Abepro, 2004. p. 1828 - 1835.

SEBRAE. Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf> acesso em: 13 de out de 2018.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

TAKAHASHI, Adriana Roseli. (org.) **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

TELECO CONSULTORIA. **O avanço da competição na BL fixa**. Disponível em <<http://www.teleco.com.br/comentario/com747.asp>> acesso em: 22 de março de 2018.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGANI, Assione. **Orientações para Elaboração de Procedimento Operacional Padrão**. Disponível em: <<http://www.toledo.pr.gov.br/sites/default/files/POP%20-%20Procedimentos%20Operacionais%20Padr%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 13 de out de 2018.

VIEIRA, B. B. **Curso de introdução à diagramação de processos com software Bizagi Process Modeler**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2015.

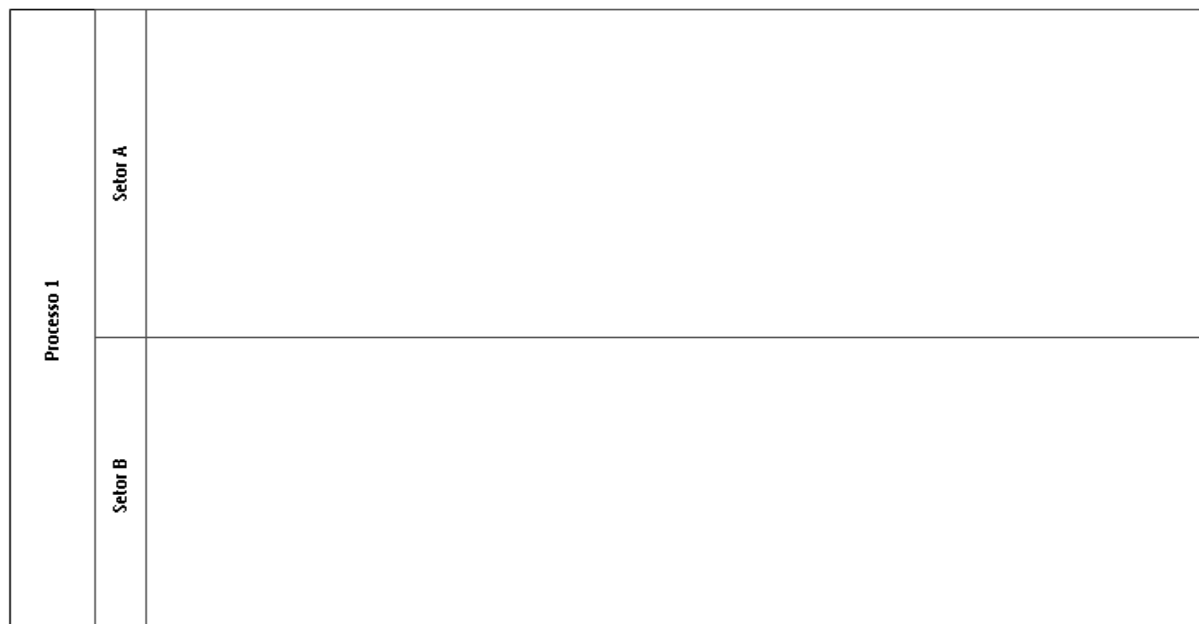
APÊNDICES

APÊNDICE A: Simbologia de fluxograma – Bizagi Modeler

Serão apresentados alguns dos principais objetos utilizados na notação gráfica do software Bizagi para a construção dos processos da EternalNet.

1) Piscina e raias:

Piscina é um espaço que contém todos os passos de um único processo. Qualquer diagrama tem pelo menos uma piscina. O nome dado à piscina é o nome do processo. Raias são divisões da piscina que representam setores ou áreas organizacionais.



Fonte: GET Engenharia de Produção – UFJF (2015)

2) Eventos:

Eventos representam algo que acontece ou pode acontecer durante o curso de um processo e afeta seu fluxo. Existem três tipos de eventos: eventos de início, eventos intermediários e eventos de fim.



Fonte: GET Engenharia de Produção – UFJF (2015)

3) Atividades:

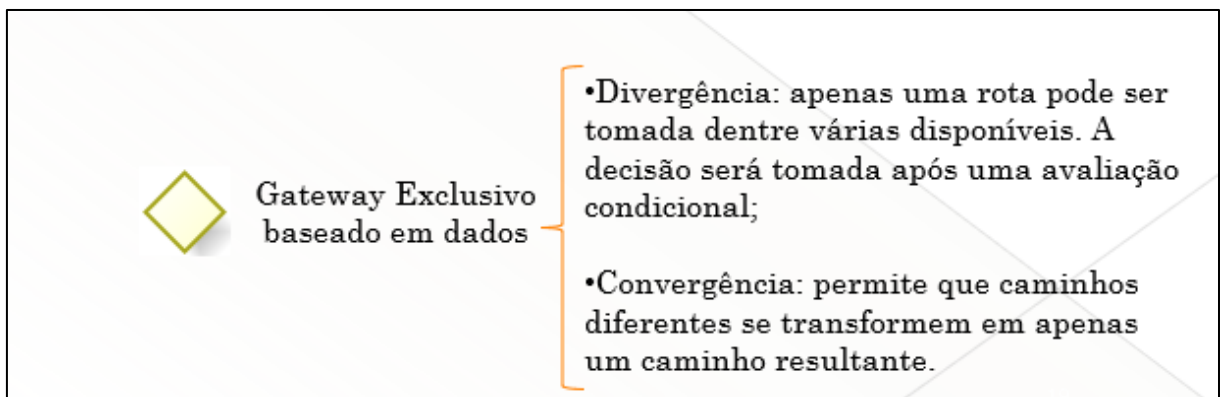
Tarefa é uma atividade simples usada quando o trabalho não pode ser dividido em mais detalhes. Podem ser de vários tipos, dentre eles:



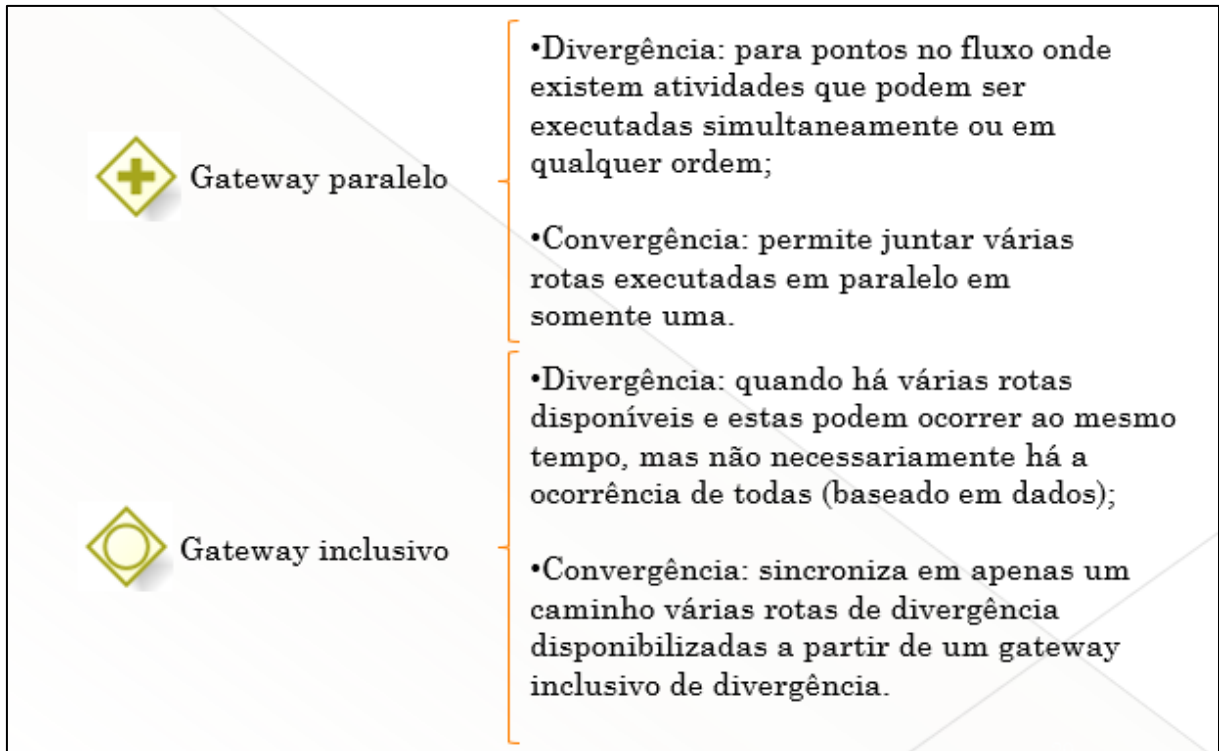
Fonte: GET Engenharia de Produção – UFJF (2015)

4) Gateways:

Gateways são elementos usados para controlar as convergências e divergências do fluxo. Eles podem ser de diversos tipos:



Fonte: GET Engenharia de Produção – UFJF (2015)



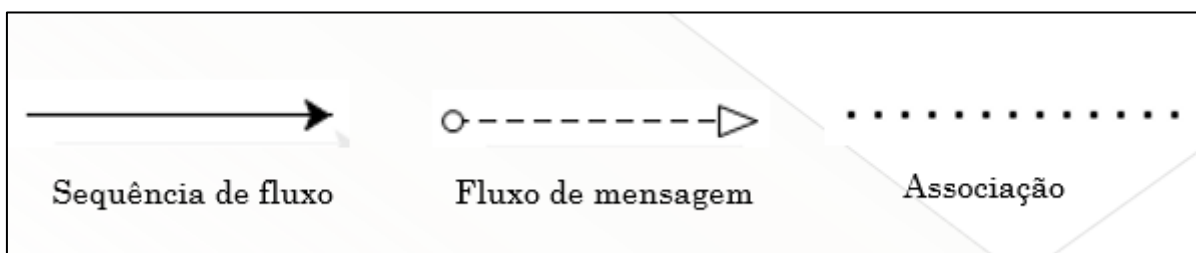
Fonte: GET Engenharia de Produção – UFJF (2015)

5) Indicativos de fluxo:

Sequência de fluxo: seta contínua que indica o caminho seguido pelo processo.





Fluxo de mensagens: seta descontínua que representa troca de mensagens entre dois processos diferentes.

Associação: Uma associação é usada para associar informações e Artefatos com Objetos de fluxo. É representada por uma linha descontínua.



Fonte: GET Engenharia de Produção – UFJF (2015)

6) Artefatos:

	Anotação: caixa de texto usada para informação adicional sobre o processo.
	Agrupamento: usado para agrupar atividades com o propósito de documentação ou análise.
	Objeto de dados: fornece informações sobre quais documentos, dados e outros objetos são usados e/ou atualizados durante o processo.
	Depósito de dados: fornece um mecanismo para a atividade recuperar ou atualizar informações documentadas.

Fonte: GET Engenharia de Produção – UFJF (2015)

APÊNDICE B: Folder de boas-vindas

Folder em 3 dobras, impressão frente e verso.

Frente:



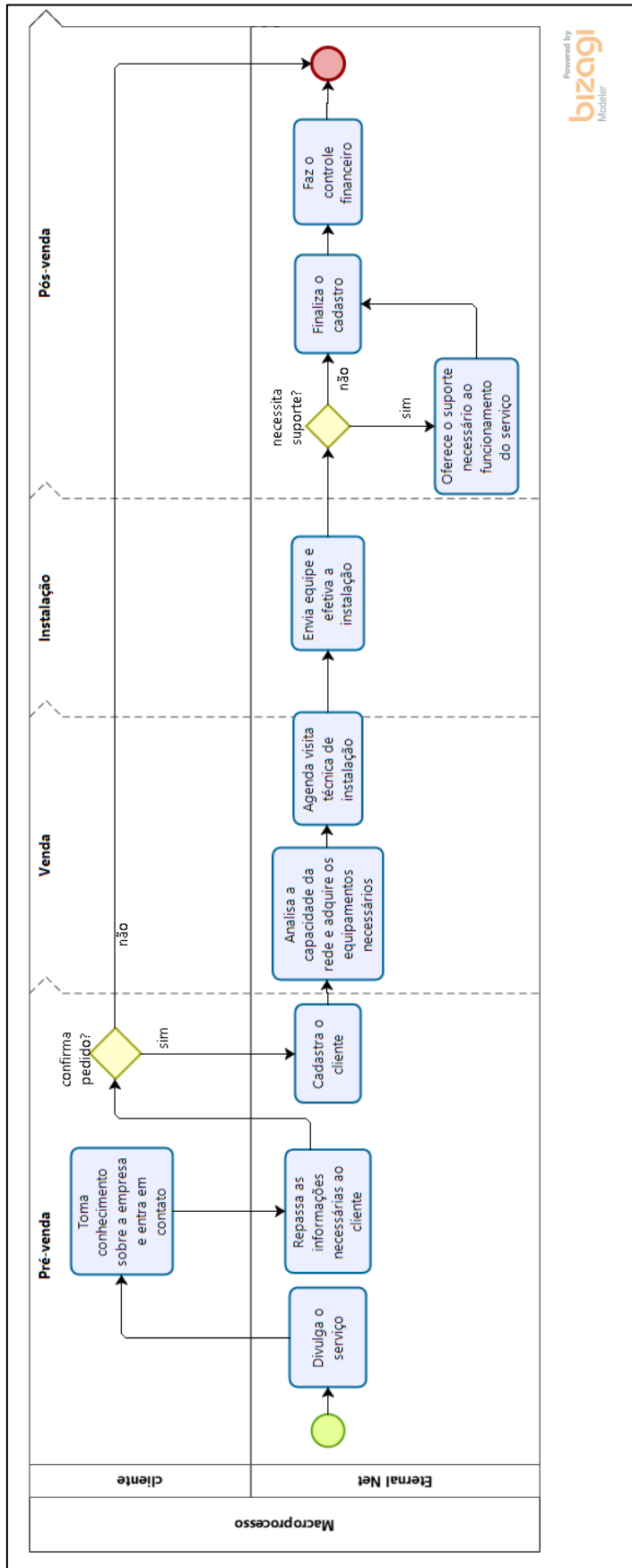
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Verso:

 <p>Quem somos</p> <p>A EternalNet é um provedor de acesso a internet na zona norte de João Pessoa. Estamos dotados de uma infraestrutura de ponta, equipe preparada que preza sempre pela qualidade e velocidade dos nossos serviços. Oferecemos planos que cabem no seu bolso e garantem o acesso a informação e entretenimento. Somos Velocidade, somos Eternal.</p>	<p>Orientações Gerais</p> <p>Energia Elétrica</p> <p>Seu equipamento está ligado à sua rede elétrica, o que significa que está sujeito às variações dessa. No caso de queda no fornecimento ou instabilidade, seu equipamento pode travar ou sofrer danos.</p> <p>Recomendação: Procure desligar seu roteador de vez em quando. Isso pode ser à noite, quando ninguém mais for usar ou quando for passar longo período fora.</p> <p>Mas se você esquecer não se preocupe, a possibilidade de dano não é regra. E caso perceba que ficou sem internet após alguma instabilidade elétrica, desligue o equipamento da tomada por um minuto, ligando-o em seguida.</p>	<p>Caso continue com dificuldades, entre em contato conosco.</p> <p>Alguém pode estar usando o meu wi-fi?</p> <p>A sua rede wi-fi pode ser identificada pelos aparelhos que estejam próximos, mas só utilizaram se tiverem acesso a sua senha. Tenha cuidado ao fornecê-la, lembre-se que vários aparelhos conectados e usando sua internet ao mesmo tempo podem sobrecarregar e acabar parecendo que é problema de lentidão no fornecimento. Caso necessite, solicite migração para um plano que melhor se encaixe às suas necessidades.</p> 
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

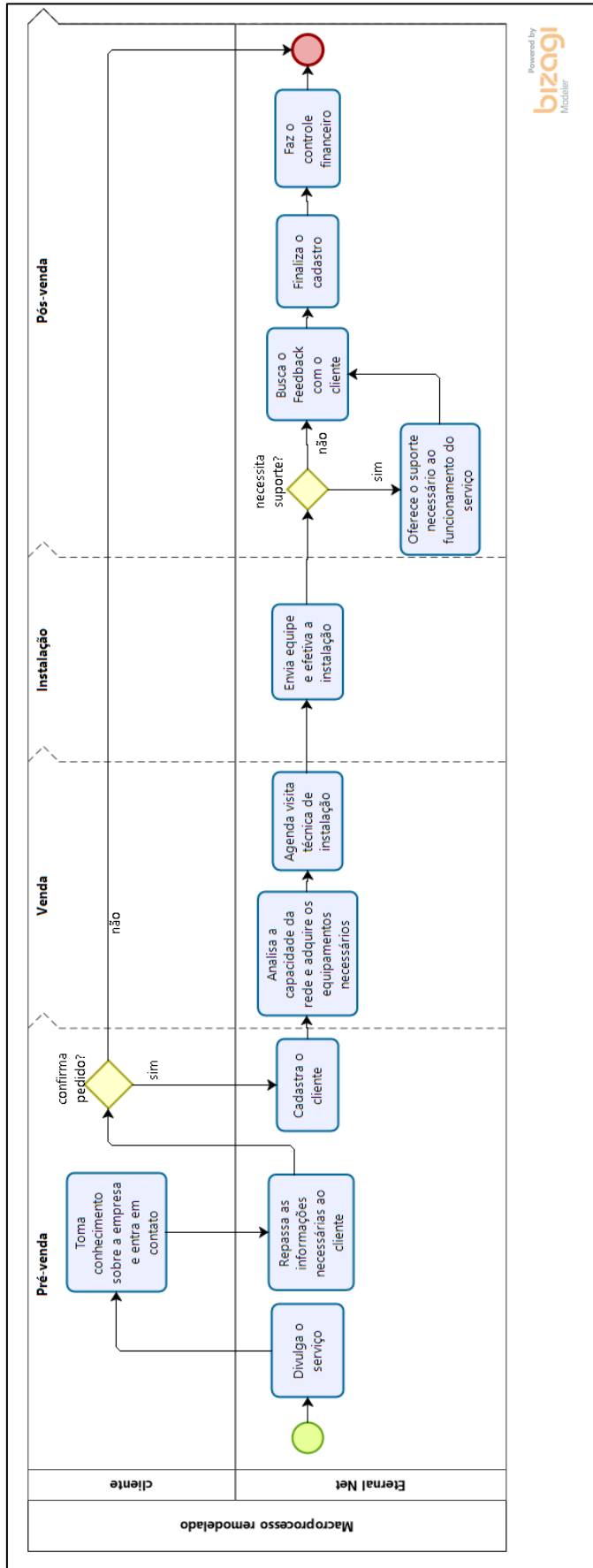
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE C: Fluxograma Macroprocesso



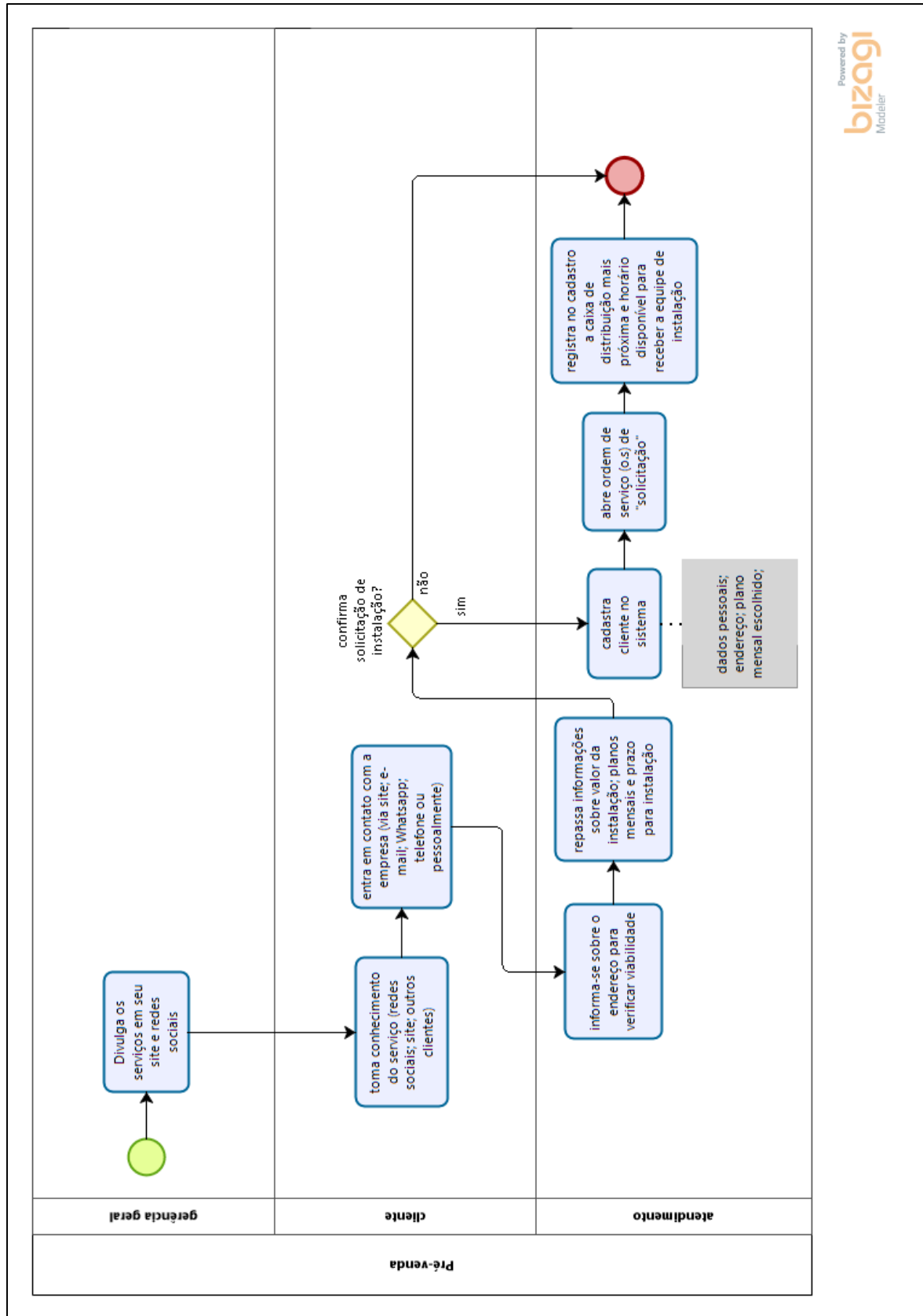
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE D: Fluxograma Macroprocesso remodelado



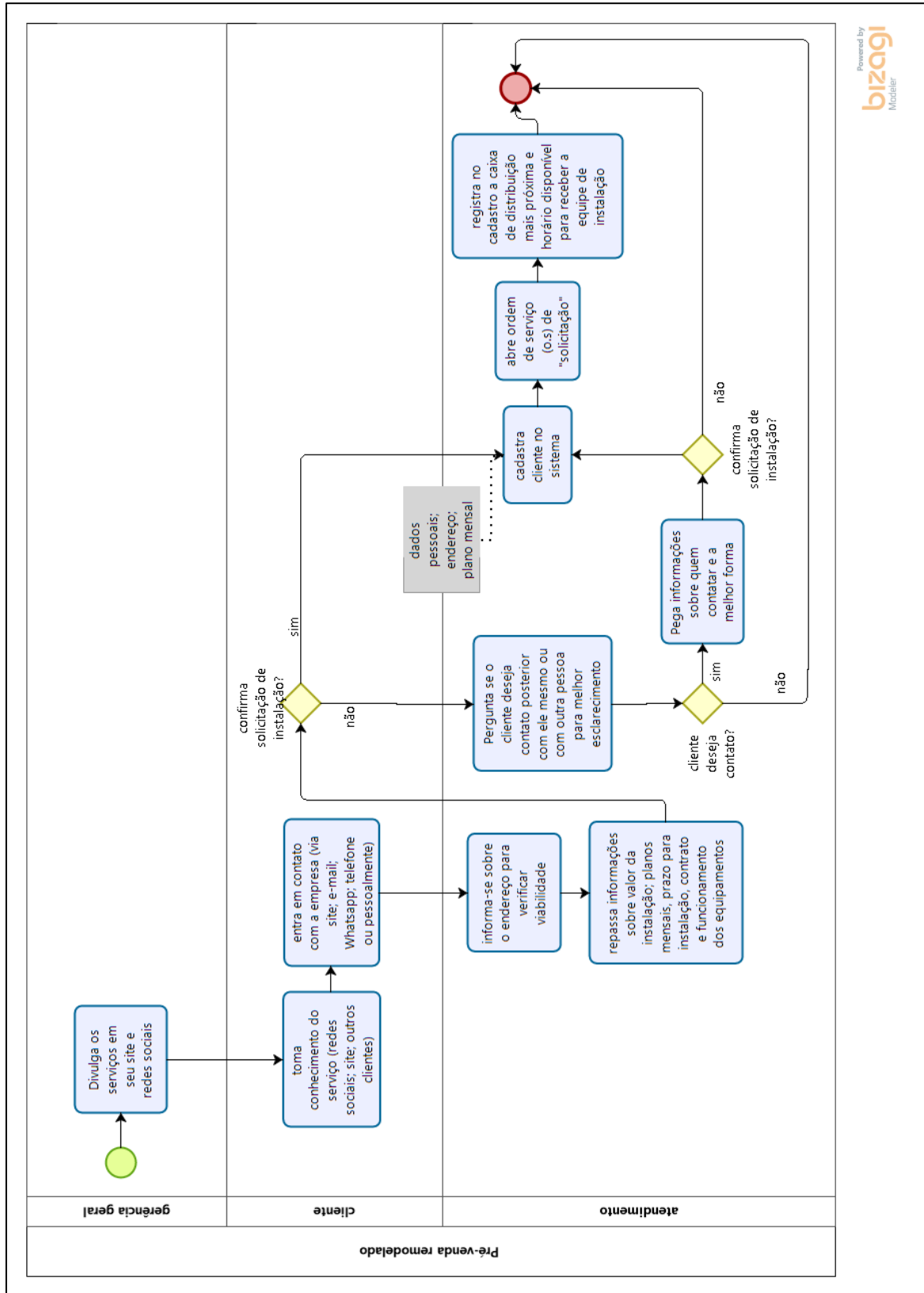
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE E: Fluxograma processo Pré-venda



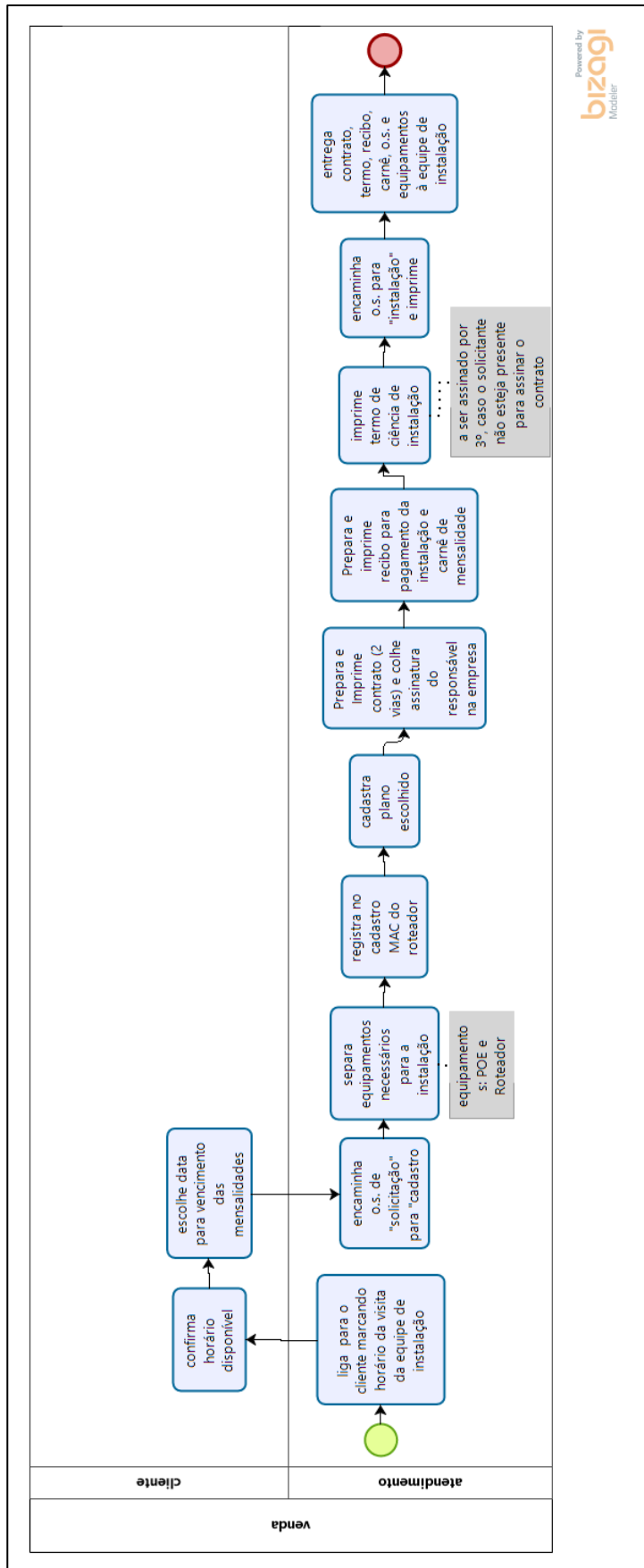
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE F: Fluxograma processo Pré-venda remodelado



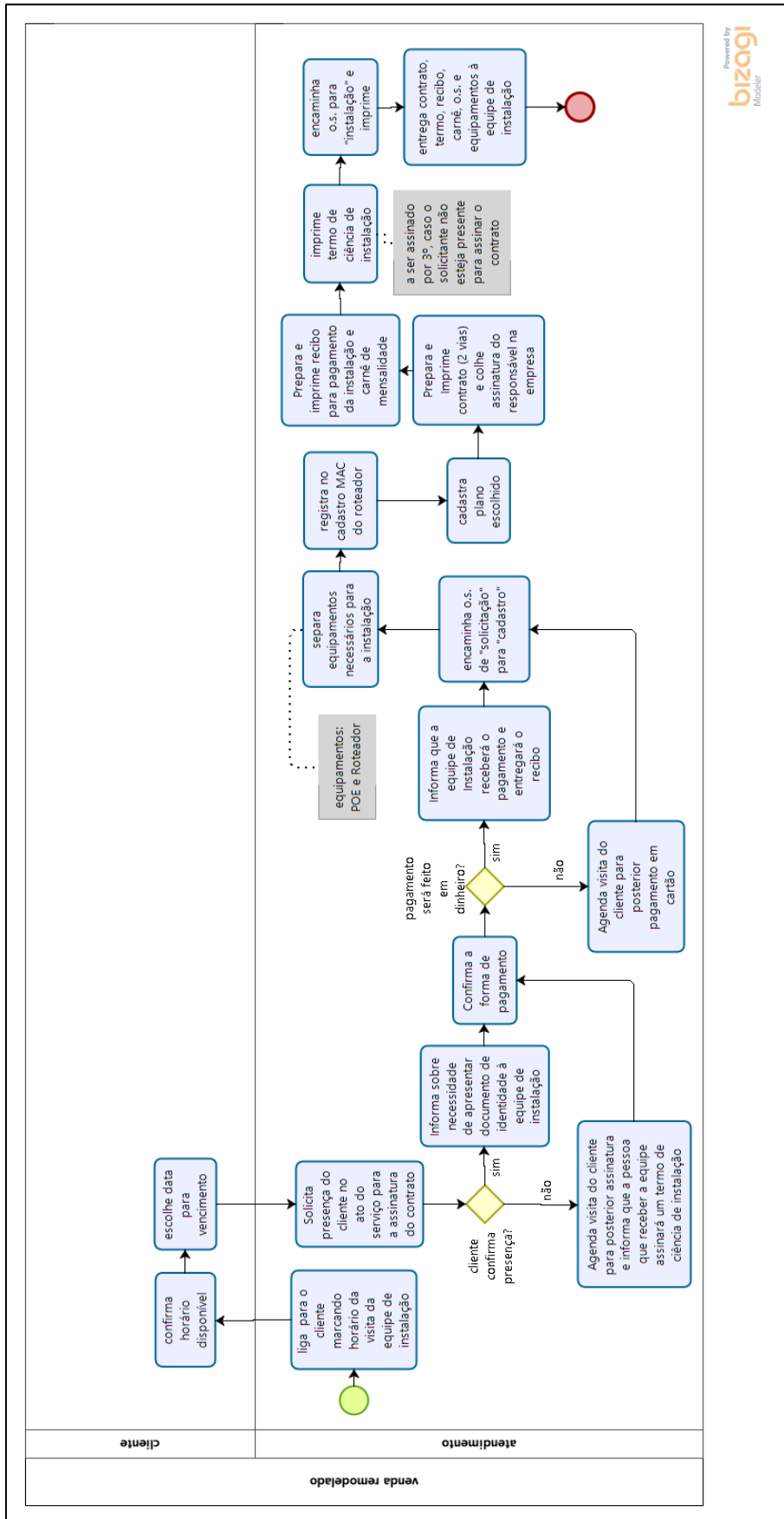
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE G: Fluxograma processo Venda



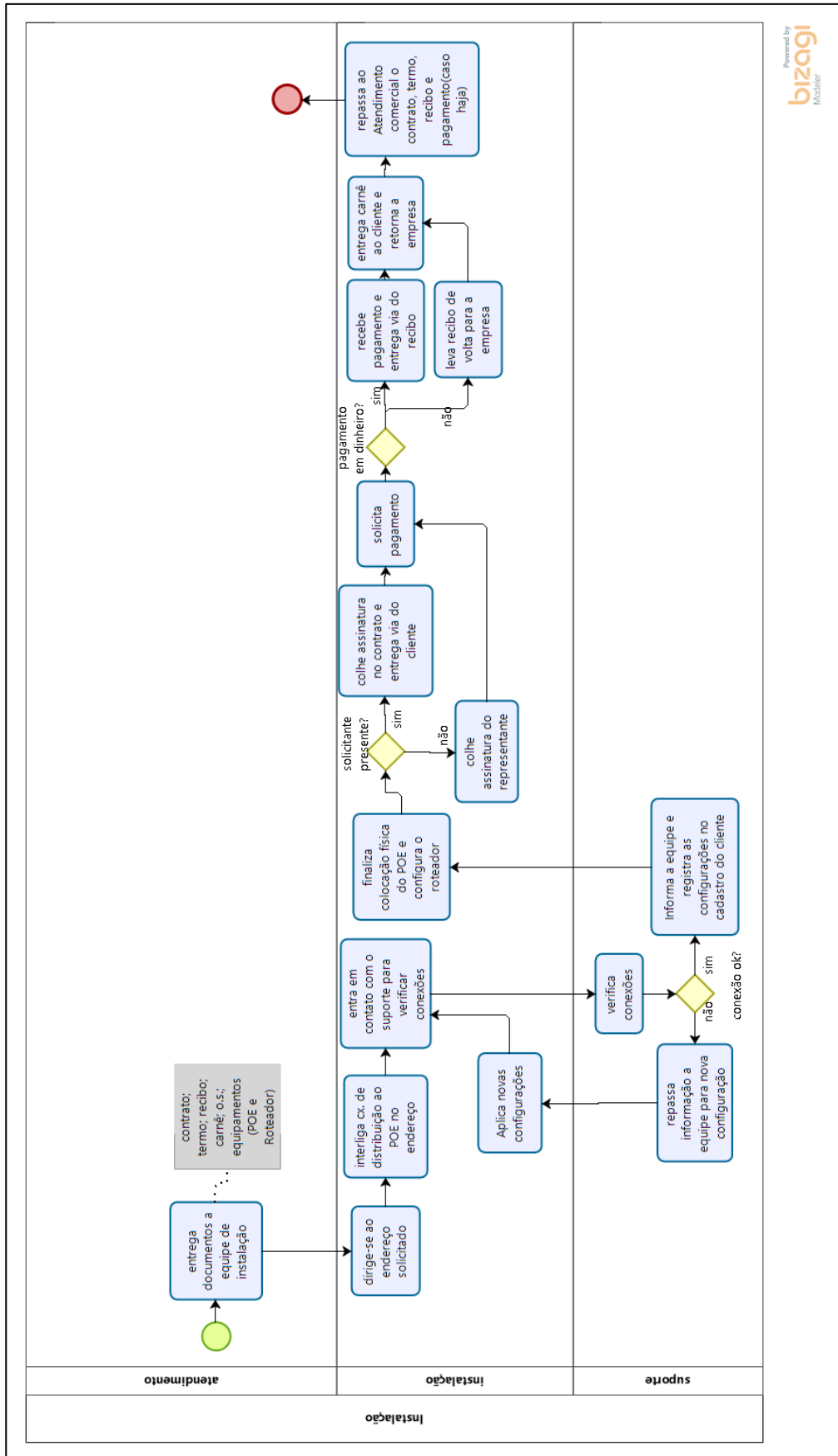
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE H: Fluxograma processo Venda remodelado



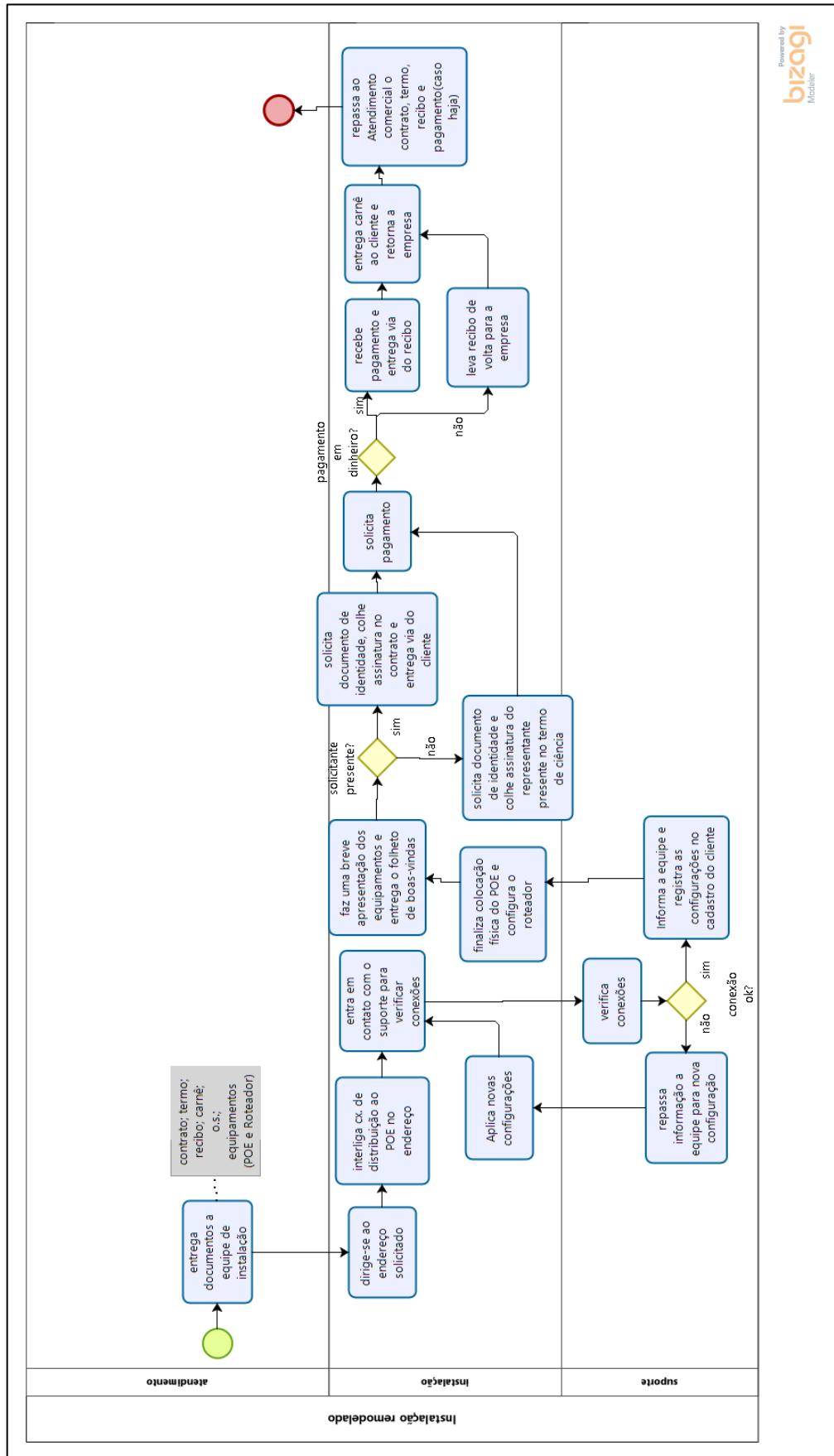
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE I: Fluxograma processo Instalação



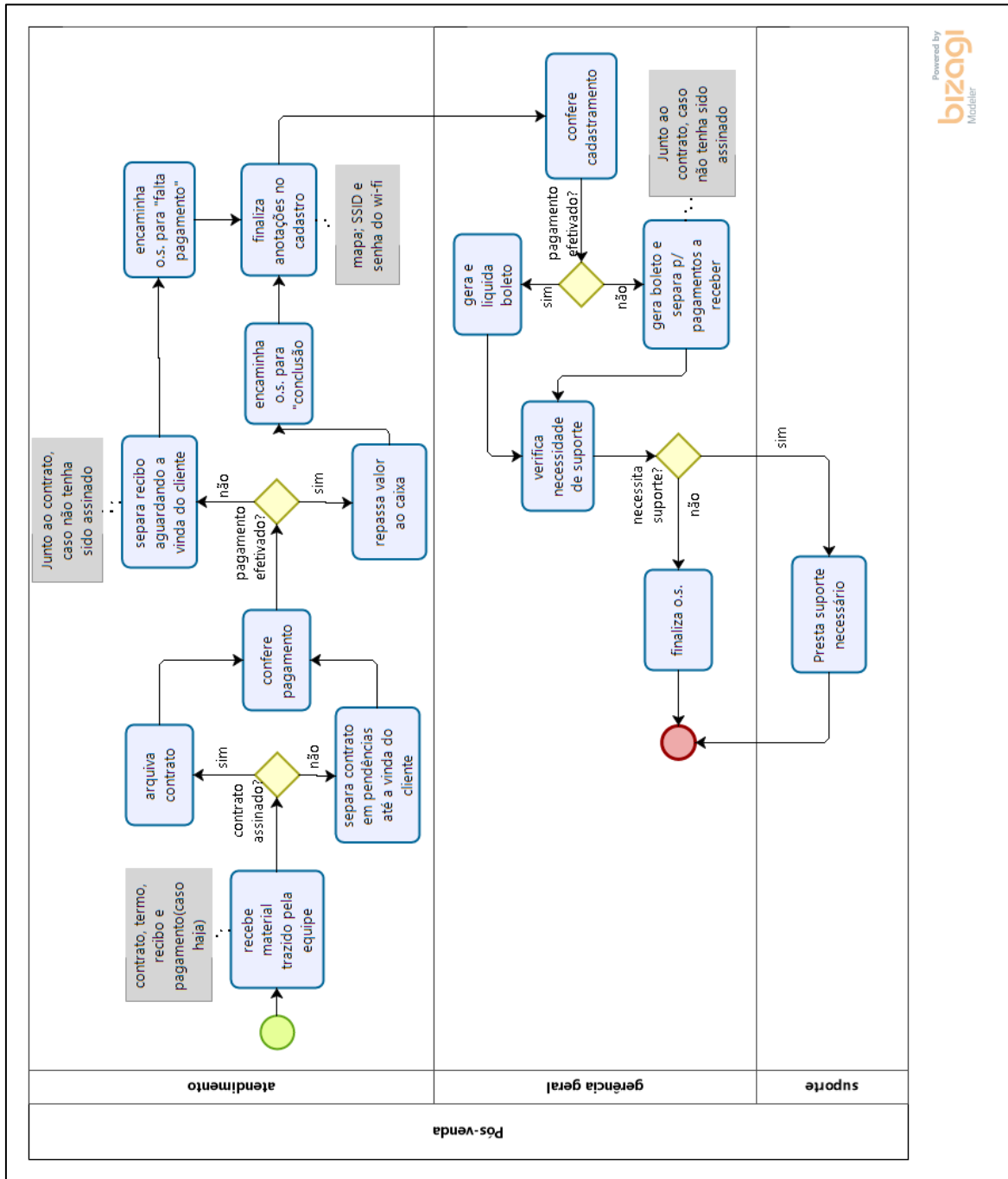
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE J: Fluxograma processo Instalação remodelado



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE K: Fluxograma processo Pós-venda



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

